



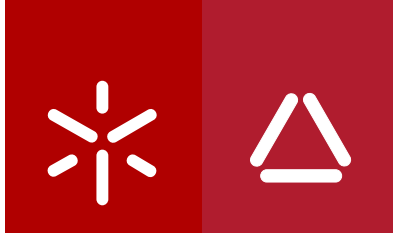
Teresa Augusta Ruão Correia Pinto

A Comunicação Organizacional e os  
Fenómenos de Identidade: a aventura  
comunicativa da formação da Universidade  
do Minho, 1974-2006

Junho de 2008



Universidade do Minho  
Instituto de Ciências Sociais



Universidade do Minho  
Instituto de Ciências Sociais

Teresa Augusta Ruão Correia Pinto

A Comunicação Organizacional e os  
Fenómenos de Identidade: a aventura  
comunicativa da formação da Universidade  
do Minho, 1974-2006

Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação  
Teorias da Comunicação e da Informação

Trabalho efectuado sob a orientação do  
Professor Doutor Aníbal Alves  
e da  
Professora Doutora Helena Sousa

# **A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade**

**a aventura comunicativa da formação Universidade do Minho,  
1974-2006**

:: por Teresa Augusta Ruão Correia Pinto ::

Tese de Doutoramento

Trabalho realizado sob a orientação de:

Professor Doutor Aníbal Alves

Professora Doutora Helena Sousa

Junho de 2008

## Declaração

---

**Nome:** Teresa Augusta Ruão Correia Pinto

**Endereço electrónico:** truaao@ics.uminho.pt

**Telefone:** 253/604280

**Número do Bilhete de Identidade:** 8402485

**Título da dissertação:** A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006

**Orientadores:** Professor Doutor Aníbal Alves e Professora Doutora Helena Sousa

**Ano da conclusão:** 2008

**Ramo de conhecimento do Doutoramento:** Ciências da Comunicação – Teorias da Comunicação e da Informação

É autorizada a reprodução parcial desta tese, apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Universidade do Minho, 16 de Junho de 2008

*Teresa Augusta Ruão Correia Pinto*

**Ao meu Pai,  
com saudade...**

**Ao Diogo**

**“- Mamã, quando escreveres outro livro pode ser sobre o ‘espaço’?”**

## **Agradecimentos**

Aos meus orientadores científicos, Professor Doutor Aníbal Alves e Professora Doutora Helena Sousa, pelo sábio e amigável acompanhamento deste trabalho.

Aos meus entrevistados, pelo seu amável acolhimento e pela informação que partilharam, sem a qual, de resto, esta tese seria indubitavelmente mais pobre.

A todos os outros contactados, que facilitaram o acesso aos documentos e permitiram a reconstrução da história da Universidade do Minho.

Aos amigos do Departamento de Ciências da Comunicação, pelo encorajamento permanente e apoio técnico na edição do texto.

# **A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade**

## **A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006**

### **Resumo**

A presente investigação trata o tema da relação entre os fenómenos de comunicação e de identidade nas organizações, a partir de um estudo aplicado a uma universidade pública portuguesa. O ambiente de profundas mudanças que tem caracterizado o sector do Ensino Superior em Portugal, nas últimas décadas, chamou-nos a atenção para o marcante desenvolvimento da comunicação e da identidade nas universidades públicas nacionais. Por isso, decidimos tomar estas instituições educativas como o contexto organizacional de referência para o estudo da influência dos processos de identidade nos modelos e sistemas de comunicação das organizações contemporâneas.

A pesquisa empírica desenvolveu-se na Universidade do Minho, que foi tomada como *organização-exemplo* para a análise dos processos de comunicação e de identidade. Nesta instituição realizámos um estudo longitudinal (que seguiu 32 anos da sua existência) a partir do olhar das elites organizacionais e com base numa metodologia de cariz qualitativo. Os resultados apontaram para uma forte correlação entre a estratégia organizacional, a identidade professada pelas elites e o modelo de comunicação instituído. Essa triangulação permitiu perceber que, à medida que se assumiam orientações de gestão próximas do modelo privado dentro da instituição, a identidade adquiria um formato mais instrumental e a comunicação tornava-se cada vez mais controlada para produzir efeitos estratégicos.

Com base neste exemplo e em dados apresentados pela literatura da especialidade, traçamos o percurso da comunicação das universidades públicas portuguesas para os últimos vinte anos. Sobre esse percurso realçamos o aumento dos investimentos nas actividades de comunicação, o desenvolvimento de estruturas especializadas, ao aproveitamento de novos meios ou a transformação das iconografias, entre outros factores, que demonstraram uma atenção crescente aos *activos intangíveis* por parte destas instituições. Estas mudanças nas formas de comunicação e da identidade das universidades nacionais coincidiram com a

adopção de orientações de gestão próximas do modelo privado, ao longo da década de 1990, que criaram novas necessidades informativas e de diferenciação identitária.

Desde então, as universidades públicas nacionais parecem ter entrado no “negócio da comunicação”, que procura controlar, entre outras coisas, as representações de identidade produzidas no seu interior e no exterior. Tal significou uma grande mudança, pois estas instituições evoluíram de formatos de *comunicação de elite* (característicos das organizações de princípios do século XX) para *modelos de comunicação de massa* (desenvolvidos nos anos 80 e 90) e *sistemas de comunicação estratégica* (já no novo século), desenvolvendo pressupostos de articulação política e tática de todas as mensagens, meios e públicos. Embora os primeiros ensaios na utilização de uma comunicação estratégica tenham sido marcados por estilos incoerentes, identidades fragmentadas, personalidades conflituosas e fragilidades internas.

Esta incursão pelo universo das universidades permitiu-nos concluir que a relação entre os fenómenos de comunicação e de identidade nas organizações contemporâneas é forte, intensa e estrategicamente planeada. Como no passado, constituem parte de sua *trama expressiva* e são responsáveis pelas estruturas de sentido colectivas que lhe dão vida. Mas, na actualidade, estes dois processos de significado e relação são desenvolvidos de modo instrumental, seguindo orientações economicistas e dando origem a *comunidades expressivas hiper-imaginadas*.



# Organizational Communication And Identity Phenomena

## University of Minho's formation communicative adventure, 1974-2006

### Abstract

Our work discusses the relationship between communication and identity phenomena in contemporary organizations, based on the study of a Portuguese public university. The higher education sector in Portugal has been facing a major change, through the last decades, as communication and identity became increasingly commercial. This development called our attention and it was considered a pertinent organizational context to the study of identity processes and communication models.

The empirical research focused on University of Minho, a Portuguese public university that has served as an example for the analysis of communication and identity processes. This investigation used the case study methodology, including elite interviews and other qualitative devices. The results highlighted a strong correlation between organizational strategies, elite identity vision and communication models. This triangulation suggested that the development of a market oriented approach in the institution increased the emphasis on identity and communication management.

Using these empirical findings and other research data, we have reconstructed the history of communication in Portuguese universities, for the past twenty years. We emphasise the increased investments in communication, the development of specialised functions, the use of new media and the change of symbols. These indicators suggest that universities are paying a greater attention to *intangible assets*, as a consequence of the adoption of capitalist organizational models, throughout the 1990's.

Since then, Portuguese public universities are in the "communication business", as they have discovered the advantages of controlling identity representations, inside and outside their organizational universe. This was a major change, because public universities used *elite communications models* since the beginning of the 20<sup>th</sup> century, and they changed to *mass communication models* in the 1990's and to *strategic communication systems* in the last

decade, with the purpose of integrating all messages and channels with its political and tactical strategies.

Our university centred study showed how strong, intense and strategically planed is the relationship between communication and identity phenomena in contemporary organizations. As always, the *expressive organizational cloth* is the origin of lifelong collective meaning structures. But nowadays, this interactive process is instrumentally developed, following economic goals and creating *expressive hiper-imaginated communities*.

# Índice

<b>INTRODUÇÃO:</b> a comunicação, a identidade e as universidades.....	11
1. Discussão da Tese Proposta .....	15
2. O Estudo de Caso .....	19

## PARTE I

### **A ORGANIZAÇÃO EXPRESSIVA: as dimensões de uma trama simbólica**

#### **CAPÍTULO 1. A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

1. Perspectivas sobre a Comunicação Organizacional .....	25
1.1. As Origens Disciplinares.....	28
1.2. Os Principais Quadros de Investigação .....	32
1.3. Outras Tendências de Enquadramento.....	44
1.4. Abordagem dos Conceitos-Chave .....	50
2. As metodologias de investigação em Comunicação Organizacional.....	57

#### **CAPÍTULO 2. A IDENTIDADE DAS ORGANIZAÇÕES**

1. Uma breve história do conceito .....	61
1.1. À procura de uma definição.....	67
1.2. Barreiras e paradoxos .....	73
1.3. A hipótese das Identidades Múltiplas .....	85
1.4. Uma proposta de conceptualização .....	91
1.5. Os cruzamentos da identidade e da comunicação nas organizações .....	95
2. Os modelos de estudo da Identidade Organizacional.....	98

#### **CAPÍTULO 3. AS OUTRAS FACES DA ORGANIZAÇÃO EXPRESSIVA**

1. A Cultura em meio Organizacional .....	104
1.1. Os ensaios históricos.....	110
1.2. Dinâmicas e transversalidade.....	120
1.3. As abordagens empíricas à cultura organizacional.....	124
2. A Imagem na análise das organizações.....	127
2.1. A evolução do conceito.....	129
2.2. O processo de construção da imagem .....	142
2.3. A investigação da imagem organizacional .....	147

## PARTE II

### **A UNIVERSIDADE DO MINHO: a utopia da comunicação e da identidade**

#### **CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO**

1. As Organizações-Universidade .....	152
1.1. O nascimento das <i>novas</i> Universidades .....	155
1.2. As <i>novas</i> Universidades em Portugal.....	167
2. O Plano Metodológico .....	174

## **CAPÍTULO 5. A FUNDAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO MINHO, 1974-1981**

1. A história de uma identidade inventada.....	184
1.1. A escolha do lugar .....	187
1.2. Uma certa ideia de universidade .....	200
1.3. A missão de ser diferente .....	210
1.4. A universidade do ensino .....	218
1.5. As origens da paisagem política.....	224
2. O sonho do modelo de comunicação participada .....	239
2.1. O sistema de comunicação interna .....	240
2.2. A arquitectura da comunicação externa .....	263
2.3. A comunicação e a identidade visual .....	273
3. Síntese esquemática I .....	285

## **CAPÍTULO 6. AS DÉCADAS DE OURO, 1981-2002**

1. Os caminhos e as personagens desta época .....	288
2. A comunicação, entre a tradição e o progresso .....	318
2.1. A comunicação não-verbal e os trajes institucionais.....	318
2.2. Da difusão de informação à comunicação de marketing.....	327
3. A renovação da identidade pela comunicação visual.....	356
3.1. A ideia de um logotipo alternativo.....	356
3.2. O nascimento da “estrela de seis pontas” .....	361
3.3. O caso da Escola de Engenharia .....	383
4. Síntese Esquemática II.....	391

## **CAPÍTULO 7. A UNIVERSIDADE DO MINHO EM MUDANÇA, 2002-2006**

1. Reinventando a história e a identidade .....	394
1.1 Novos personagens e as novas “estórias” para contar .....	395
2. A função de comunicação .....	433
2.1 Estruturas e modelo de comunicação .....	434
2.2 Traços da comunicação interna .....	450
2.3 Sucessos de comunicação externa .....	455
3. Uma nova narração da identidade.....	470
3.1 A decisão política .....	471
3.2 A comunicação visual.....	480
4. Síntese esquemática III .....	487

## **CAPÍTULO 8. CONCLUSÕES**

1. O caso da Universidade do Minho.....	490
2. A comunicação e a <i>perícia simbólica</i> das universidades .....	497

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>506</b>
--------------------------	------------

## INTRODUÇÃO

### A comunicação, a identidade e as universidades

**“É este o erro de Descartes: ... a separação das operações mais refinadas da mente, para um lado, e da estrutura e funcionamento do organismo biológico, para outro”** (António Damásio, *O Erro de Descartes – Emoção, razão e cérebro humano*, 2000: 255).

O trabalho de investigação que nos propomos apresentar trata o tema da relação entre os fenómenos de comunicação e de identidade nas organizações, a partir de um estudo aplicado a uma universidade pública portuguesa. O ambiente de profundas mudanças que tem caracterizado o sector do Ensino Superior em Portugal, nas últimas décadas, chamou-nos a atenção para o marcante desenvolvimento da comunicação e da identidade nas universidades públicas nacionais. Por isso, decidimos tomar estas instituições educativas como o contexto organizacional de referência para o estudo da influência dos processos de identidade nos modelos e sistemas de comunicação das organizações contemporâneas.

O nosso interesse pela comunicação organizacional tem mais de quinze anos, integrando experiências profissionais no campo e as actividades de docência e investigação. Depois de alguns anos de *praxis*, na área da comunicação empresarial e institucional, seguimos o caminho do ensino e da investigação. Esta foi uma opção que nos fez olhar de um outro modo para as campanhas publicitárias e acções de relações públicas que caracterizavam o universo organizacional da década de 1990. Nessa época, a academia nacional dava ainda pouca atenção a esta área de investigação, como, de resto, a todo o ensino e pesquisa em Ciências da Comunicação (Alves, 2005).

A este interesse pela comunicação empresarial e institucional vieram juntar-se, anos mais tarde, os temas da identidade e da imagem, que se afirmavam como preocupações transversais aos programas de comunicação das organizações. Na verdade, em finais do

século XX, as empresas pareciam fixadas nas actividades de *gestão das impressões* (Guinzel *et al.*, 1993), considerando que já não bastava gerir o seu desempenho, mas era essencial administrar as “impressões” sobre esse desempenho. Nessa altura, como nunca, os conceitos de *marca, cultura, identidade, imagem ou reputação* foram usados para explicar as dimensões intangíveis das organizações que se julgava interferirem no sucesso empresarial. A pesquisa empírica sugerira, entretanto, que esta *gestão das impressões* era relevante, porque promovia as boas relações com os públicos, a liderança nos mercados e o desenvolvimento económico das organizações, entre outros efeitos positivos de cariz material e simbólico (Gioia e Thomas, 1996; Baker e Balmer, 1997; Pruzan, 2001).

Assim, ao longo da década de 1990, assistimos à multiplicação das actividades organizacionais destinadas a promover a visibilidade e o reconhecimento público das empresas, através de programas de comunicação que geriam as *impressões*, os *activos intangíveis*, a *competência simbólica* ou a *dimensão expressiva* das organizações. Estes conceitos foram sendo propostos por várias disciplinas científicas – como a Sociologia, a Gestão, o Marketing e, ainda que menos insistentemente, as Ciências da Comunicação –, para explicar o valor competitivo da cultura, da identidade e da imagem na gestão das organizações contemporâneas. Embora estas ciências tivessem privilegiado a análise empresarial e dedicado menos atenção às instituições sem fins lucrativos, como as igrejas, hospitais ou universidades.

Neste trabalho, o que nos propomos fazer é, precisamente, conjugar estes interesses da gestão e da academia, num estudo que pretende conhecer melhor a comunicação organizacional pela sua combinação com os fenómenos da *organização expressiva*. Esta última designação será usada ao longo do trabalho para classificar a *dimensão comunicativa e simbólica* das organizações contemporâneas – incluindo as manifestações de *identidade, marca, cultura, imagem e reputação*, enquanto pilares das actividades de significação organizacional – e foi pedida de empréstimo a Schultz, Hatch e Larsen da obra homónima *The Expressive Organization* (2000).

No cerne deste estudo está, por conseguinte, o lado *expressivo* das organizações, do qual destacamos as variáveis da comunicação e da identidade colectiva, mas sem nunca abandonar

a relação com os outros fios sustentadores da *trama expressiva*, que entendemos estarem centrados nos conceitos de cultura e imagem. Este é um quadro de análise que nos parece pertinente, na medida em que entendemos que a “mente” das organizações (ou o mundo *expressivo*) e a sua “estrutura biológica” (as dimensões produtivas e administrativas) são interdependentes. cremos que a identidade funciona como um “estímulo emocionalmente competente” para desencadear, por via da comunicação, a “memória emocional” dos públicos ou a sua imagem (Damásio, 2000). E acreditamos que estes movimentos expressivos têm consequências na vida económica, produtiva e administrativa das organizações.

Com este *design* de pesquisa, pretendemos questionar pressupostos teóricos e desafiar o mundo empírico, para construir novos conhecimentos sobre a comunicação e a identidade das organizações. Para cumprir esse propósito, decidimos aprofundar o conhecimento sobre a comunicação desenvolvida pelas universidades públicas portuguesas, a partir de uma leitura das transformações operadas no ambiente comunicativo do sector do Ensino Superior nacional. Trata-se de objectivos de pesquisa que foram sendo traçados a partir de uma inspiradora análise ambiental.

O estudo exploratório do meio organizacional seleccionado foi, aliás, o principal responsável pela combinação dos elementos de análise apresentados. Essa pesquisa inicial revelou um notável crescimento na *dimensão expressiva* das instituições de Ensino Superior público em Portugal, nos últimos dez anos. Referimo-nos ao aumento dos investimentos nas actividades de comunicação, ao desenvolvimento de estruturas especializadas, ao aproveitamento de novos meios ou à transformação das iconografias, entre outros factores, que demonstraram uma atenção crescente aos *activos intangíveis* por parte destas instituições. Inspirados em estudos internacionais<sup>1</sup>, atribuímos esta agitação na *dimensão expressiva* das universidades portuguesas à atmosfera de mudança que parecia caracterizar o sector desde os primeiros anos da década de 1990. Estas instituições de natureza elitista vinham absorvendo exigências governamentais de massificação, de responsabilidade pública, de gestão neo-liberal e de envolvimento directo na melhoria das condições de vida das populações, que pareciam

---

<sup>1</sup> Nomeadamente os estudos de Albert e Whetten, 1985; Elsbach e Kramer, 1996; Gioia e Thomas, 1996; Baker e Balmer, 1997; Kazoleas *et al.* 2001; Melewar e Akeel, 2005.

constituir motivo de grande agitação comunicativa e simbólica. As mudanças em marcha exigiam alterações nos modelos das formações prestadas, no seu custo para os estudantes e na forma como eram publicitadas, gerando modos de comunicação *quasi-comerciais* pouco comuns nas universidades públicas nacionais.

Além do mais, a comunicação levada a cabo pelas universidades portuguesas, ao longo da década de 1990, sugeria uma reconstrução da identidade destas instituições. A transformação que as forças políticas esperavam imprimir às universidades exigia o desenvolvimento de novas funções e comportamentos por parte dos seus membros, que interferiam com princípios e valores seculares. Essa mudança supunha uma reformulação da filosofia, da visão, da missão, da cultura e da personalidade histórica destas instituições, e impunha uma outra composição para a sua identificação social. Neste processo, a comunicação emergiu com um papel fundamental, enquanto veículo de institucionalização da renovação identitária e da mudança estratégica em geral.

A partir desta leitura, decidimos desenvolver uma perspectiva comunicativa sobre as instituições universitárias nacionais, que gerasse uma outra interpretação para o seu percurso recente. Ou seja, entendemos que seria útil promover uma análise do processo de mudança, que marcou a última década do Ensino Superior público em Portugal, a partir da observação das transformações operadas na comunicação e na identidade das universidades. A *dimensão expressiva* destas instituições mereceu pouca atenção nos documentos políticos da época, onde foi tratada de modo instrumental, e é, ainda hoje, um tema insuficientemente explorado pela pesquisa académica (sobretudo em Portugal). Por isso, decidimos seguir esta pista de investigação a partir do estudo de caso de uma universidade pública nacional, envolvida na reconstrução comunicativa e identitária. Referimo-nos à Universidade do Minho, cujo exemplo serviu para recriar a evolução da comunicação nas universidades públicas portuguesas e reflectir sobre as dinâmicas identitárias envolvidas na comunicação das organizações contemporâneas.

No enquadramento seguinte, explicaremos a pertinência de analisar esta ligação entre a comunicação organizacional e a identidade, e da sua observação num ambiente de mudança.



Trata-se de uma ponte sugerida em muitos trabalhos no campo dos Estudos Organizacionais, e cuja pesquisa é considerada oportuna face ao contexto turbulento em que operam as organizações do século XXI.

## **1. Discussão da Tese Proposta**

O levantamento de dados inicial sobre o Ensino Superior público em Portugal permitiu-nos perceber que a governação foi um dos temas que esteve em debate, com maior evidência, nos últimos anos. Neste âmbito, as opiniões dividiram-se entre os apoiantes de uma governação gerencialista e economicista para o sector e os defensores dos modelos colegiais clássicos. Tal divisão significou o confronto entre os valores da autonomia e do serviço público e as preocupações da produtividade, da responsabilidade financeira e da gestão estratégica. De um lado, estavam o Estado e a sociedade portuguesa que exigiam das universidades uma maior responsabilidade no uso dos dinheiros públicos e na formação eficiente dos cidadãos, sugerindo que isso seria conseguido pela adopção de modelos de gestão próximos do sector privado. E, do outro lado, surgiam as instituições universitárias e os académicos que se mostravam relutantes em aceitar uma solução que parecia conduzir à perda de autonomia institucional. Contudo, a pressão de forças políticas, económicas e sociais, nacionais e transnacionais, para a governação *quasi-empresarial* tornou-se muito forte e difícil de combater.

A verdade é que esta obrigação de eficiência social e financeira por parte das organizações constitui um fenómeno relativamente alargado. Desde finais do século XX que o modelo de organização comercial se impôs e começou a colonizar muitas instituições sociais, promovendo a adopção dos valores e práticas empresariais pelos organismos estatais e pela comunidade civil em geral. A “organização de negócio moderna” foi encarada como um modelo que garantia o sucesso institucional, acabando por atingir o sector público, confrontado com a necessidade de “accountability” (Deetz, 1998; Gioia, 2003). Trata-se de tendências que chegaram às

próprias universidades públicas, um pouco por todo mundo, e começaram a pressionar estas organizações para assumirem uma visão de negócio semelhante às empresas privadas.

Neste ambiente, as universidades públicas nacionais foram sendo confrontadas com exigências de responsabilização e começaram a desenvolver práticas de planeamento estratégico, de promoção da qualidade ou de avaliação de desempenho, que se tornaram visíveis nas actividades de comunicação. Nos últimos dez anos, os discursos das instituições de Ensino Superior público passaram a integrar expressões como *mercado*, *produto*, *consumo*, *estratégia*, *concorrência*, *diferenciação*, *posicionamento*, *qualidade*, *avaliação* ou *imagem*, que reflectiam uma assimilação da metáfora empresarial. Muitas dessas instituições renovaram as suas iconografias, substituindo os símbolos medievais por logótipos, e desenvolveram nomes de marca, *slogans* e outros sinais típicos da linguagem comercial. As acções de relações públicas foram reforçadas por mensagens publicitárias, meios audiovisuais, produtos de *merchandising* e outras técnicas promocionais. Os conteúdos comunicativos passaram a celebrar valores mais mundanos, como os estilos de vida, as actividades de lazer ou a estética dos ambientes, e abreviaram a informação educativa. Os programas de comunicação centraram-se nos estudantes, agora entendidos como *clientes*, e em públicos inovadores, elencados numa lógica de *stakeholders*<sup>2</sup>. Emergiram novos meios e formatos de comunicação, a partir da utilização de novas plataformas tecnológicas. Os orçamentos gastos em comunicação cresceram na medida da introdução (ou alargamento) de novas estruturas internas e programas especializados. Com todos estes esforços, as universidades públicas pretendiam desenvolver estratégias de comunicação eficazes na captação de alunos e financiamentos, a partir de identidades diferenciadas e imagens positivas.

Até finais da década de 1990, a comunicação das universidades portuguesas era desenvolvida por pequenos gabinetes de protocolo e relações públicas, que organizavam eventos académicos e prestavam assessoria na relação com os *media*. Estas estruturas privilegiavam

---

<sup>2</sup> *Stakeholders*: conceito usado nos estudos de comunicação desenvolvidos no âmbito da Gestão e do Marketing, para designar grupos de pessoas que podem ou não estar representados nas organizações, mas com os quais estas têm relações de interdependência. Na sua origem está uma teoria instrumental, que defende que as empresas que se relacionam numa base de confiança e cooperação mútua com os seus *stakeholders* terão uma vantagem competitiva sobre outras empresas que o não fazem (Jones, 1995 in Heugens *et al.*, 2002).

os públicos institucionais (como o Estado, as autoridades locais ou as suas congéneres nacionais e estrangeiras) e recorriam a meios e suportes de comunicação muito tradicionais (como as publicações escritas). Em alguns casos, o gabinete de relações públicas era, também, responsável pela comunicação interna, que se desenvolvia com propósitos informativos e num estilo paternalista. As acções de comunicação destas instituições tinham intenções administrativas, informativas e de construção de prestígio, revelando uma natureza elitista que se afastava de públicos e meios massificados.

Esta pesquisa inicial, que denunciou uma mudança nas políticas, estruturas e práticas de comunicação das universidades públicas nacionais, demonstrou, também, que este não era um caso isolado. O ambiente das universidades no exterior revelou-se muito semelhante ao cenário português. Os dados recolhidos mostraram-nos que, em menos de três décadas (se tomarmos como referência as discussões no espaço europeu iniciadas em 1980), as instituições académicas europeias passaram de um cenário de futuro previsível e fácil recrutamento de estudantes para um clima de grande incerteza. O ambiente mundial do sector era, de resto, de mudança face ao desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação e informação, à globalização das economias e ao reconhecimento da existência de um “mercado da educação” (oficializado pela *Organização Mundial do Trabalho*, em 1995), que conduziam as universidades para uma atmosfera comercial e para o modelo da concorrência. O clima no Ensino Superior passou a ser de disputa por alunos de qualidade, docentes e investigadores de nível internacional e financiamentos alargados, numa organização concorrencial que ultrapassava as respectivas fronteiras nacionais.

Os estudos mostravam, igualmente, que a comunicação dessas universidades no exterior sofrera mudanças, em alguns casos, bem mais acentuadas e rápidas do que o exemplo nacional. As universidades europeias apresentavam modelos e *timings* de implantação semelhantes aos nossos (Bulotaite, 2003; Coman, 2003; Szymanska, 2003; Boffo, 2004), enquanto as universidades norte-americanas vinham adoptando o modelo de comunicação comercial desde a década de 1970 (Kotler e Fox, 1994; Tromble, 1998; Heath, 2001; entre outros). Mas encontrámos igualmente referências a movimentos de mercantilização da comunicação em universidades de outros pontos do globo, como os casos australiano (Symes,

1996), brasileiro (Scroferneker, 2003) ou malaio (Osman, 2008). Refira-se, porém, que a produção científica nesta matéria é muito reduzida e dispersa, sendo praticamente inexistente para o caso português.

Assim, o levantamento de dados externos revelou-se fundamental para enquadrar a situação nacional, de resto, dependente dos fenómenos da globalização. As circunstâncias internacionais mencionadas, que se acentuaram com as políticas europeias que pretendiam criar um *espaço único de ensino superior* (como o Tratado de Bolonha de 1999), obrigaram as universidades públicas portuguesas a repensarem a sua actividade em termos de “serviço ao consumidor” e a procurarem estratégias para reforçar a competitividade. Como muitos dos “produtos/serviços” que proporcionam à sociedade são intangíveis e apresentam uma relativa indiferenciação entre si (face a uma forte *identidade genérica* do sector), as instituições nacionais começaram a ver na comunicação uma alavanca estratégica. A comunicação parecia ter ajudado à mudança noutras universidades no exterior, promovendo identidades diferenciadas, culturas de trabalho próximas do modelo privado e imagens competitivas. Por isso, as instituições nacionais começaram a desenvolver uma comunicação massificada e instrumental, que enfatizava as preocupações promocionais, estéticas e uniformizadoras. Estas medidas comunicativas procuravam instalar um *mundo expressivo* repleto dos novos valores, da eficiência, da qualidade ou da responsabilidade, no ambiente interno e externo e, desse modo, concorriam para a mudança estratégica destas instituições.

Com a expressão *mudança estratégia* pretendemos designar o processo organizacional de alterar as formas correntes de cognição e acção, com o objectivo particular de tirar vantagem de importantes oportunidades e lidar com ameaças ambientais (Gioia e Chittipeddi, 1991). Trata-se, em nosso entender, do fenómeno que tem caracterizado as universidades portuguesas da actualidade, e que integra um potencial de alteração da sua própria representação social.

As investigações produzidas no campo dos Estudos Organizacionais demonstraram que a mudança tende a produzir discrepâncias no entendimento da identidade, na medida em que força as instituições a repensarem os seus esquemas interpretativos (Albert e Whetten, 1985;

Margolis e Hansen, 2002; Gioia *et al.*, 2000; Pratt e Foreman, 2000; Coley, 2004, entre outros). Como sugerem Pratt e Rafaeli (1997), os processos de mudança aumentam a actividade simbólica que procura novos enquadramentos para a actividade organizacional, ainda que a extensão da renovação identitária dependa da profundidade das alterações em curso. No caso da sugerida mudança estratégica das universidades públicas portuguesas, consideramos estar perante uma metamorfose profunda que se tem vindo a reflectir nos valores culturais, traços de personalidade e herança histórica destas instituições. Trata-se de um processo ainda em curso, mas que parece estar a afectar irremediavelmente a identificação social destas organizações e a forma como comunicam.

A transição para o modelo de organização comercial tem, portanto, potenciado profundas alterações na *trama expressiva* das universidades públicas nacionais, com fortes implicações identitárias e comunicativas. Esta é a proposta de relação que orientou o nosso estudo de caso sobre a Universidade do Minho, como passaremos a explicar.

## **2. O Estudo de Caso**

O presente estudo de caso seguiu a proposta de alguns investigadores das Ciências da Comunicação e dos Estudos Organizacionais que defendem a análise combinada dos fenómenos de comunicação, identidade e estratégia, em contextos de mudança. Numa primeira fase, a pesquisa inspirou-se numa vertente de investigação emergente que considera a identidade como um conceito-chave no estudo da comunicação organizacional (Cheney, 2000; Cheney e Christensen, 2001; Korver e van Ruler, 2002; Cornelissen e Elving, 2003; van Riel, 2004; entre outros). Estes investigadores entendem que a identidade gera um novo ângulo de pesquisa que permite aprofundar o conhecimento sobre a complexidade da comunicação nas organizações contemporâneas. A argumentação que usam para defender esta pertinente relação é vasta, mas podemos resumi-la em dois pontos: (1º) a comunicação organizacional é contextualizada pela identidade (que lhe dá textura e suporte) e (2º) a identidade organizacional constituiu uma criação comunicativa (enquanto construção social).

Quanto à introdução da variável “mudança” nos estudos de comunicação das organizações, a revisão da literatura levou-nos a concluir que se trata de uma perspectiva que tem ganho relevância, apesar de não ser totalmente nova (Klein, 1996; Lewis, 1999; Zorn, Page e Cheney, 2000; Goodman e Truss, 2004; entre outros). Vários investigadores foram, ao longo do tempo, debatendo a ideia de que a comunicação desempenha um importante papel na produção da mudança, pela sua capacidade de fornecer informação, criar entendimento e construir sentido. Contudo, essa perspectiva tradicional entende a comunicação como um instrumento ao serviço da mudança, e as últimas teorias na área defendem que a mudança é um fenómeno a ocorrer dentro da própria comunicação (Ford e Ford, 1995). Nesse sentido, as teorias mais recentes têm defendido que há vantagens em estudar a comunicação em ambientes de mudança, porque constitui um terreno propício à observação de episódios de relação comunicativa entre variáveis, pela celeridade e dinamismo do contexto.

As questões da mudança de identidade, por seu lado, também têm surgido cada vez mais nos estudos de comunicação nas organizações. Estas investigações partem do pressuposto de que a identidade das instituições ou empresas pode mudar ao longo do tempo, e de que essa mudança é mesmo necessária e está subjacente a todas as fases da vida da organização. Além do mais, a literatura da especialidade tem discutido a natureza comunicativa da identidade, que parece emergir da interacção, negociação e troca simbólica dentro da organização e com o exterior. Destas leituras, nasceu a hipótese da ligação entre as estratégias comunicativas e os processos de modificação das identidades das universidades (Brown e Starkey, 2000; Gioia *et al.*, 2000; Topalian, 2003; Balmer e Greyser, 2004, entre outros).

Para além disso, é importante mencionar que as instituições de Ensino Superior têm sido palco de relevantes estudos sobre as problemáticas da comunicação e da identidade, a partir de situações de mudança organizacional. A esse propósito refira-se o trabalho de Gioia e Chittipeddi (1991), sobre o esforço de mudança estratégica e de construção de sentido numa “universidade pública americana de grandes dimensões” (não identificada); a investigação de Elsbach e Kramer (1996), sobre as ameaças externas à identidade institucional em oito escolas de negócio nos Estados Unidos da América; a pesquisa de Gioia e Thomas (1996), sobre as

percepções de identidade e de imagem durante a mudança estratégica de 372 faculdades de universidades americanas; o estudo de Baker e Balmer (1997), sobre o processo de mudança de identidade visual da Universidade de Strathclyde, no Reino Unido; ou a análise de Melewar e Akeel (2005), sobre a intenção estratégica na mudança de identidade da Universidade de Warwick, igualmente no Reino Unido. Salientamos, ainda, que a investigação mais citada sobre o conceito de identidade organizacional partiu de um estudo na universidade americana de Illinois, com o trabalho de Albert e Whetten (1985). Nestas pesquisas, os temas da comunicação e da identidade foram considerados assuntos de grande importância e pertinência temporal, face à introdução da variável competitiva no sector do Ensino Superior.

A estas referências empíricas, do universo da identidade e da comunicação nas organizações, associámos os conselhos de alguns teóricos da Comunicação Organizacional para traçarmos o *design* desta pesquisa. Durante muitos anos, os investigadores nesta área foram criticados por concentrarem a pesquisa em micro-fenómenos (isto é, nos indivíduos e na interacção) e negligenciarem as formas mais amplas da estrutura social (os ditos macro-fenómenos, que pareciam ter vida própria para lá do controlo directo dos membros da organização; Lammers e Barbour, 2006). Além disso, os estudos em Comunicação Organizacional foram censurados por preferirem as metodologias positivistas e funcionalistas, que promoviam análises quantitativas dos processos. Por isso, na segunda metade do século XX, diversos autores (com Greenbaum, 1974) argumentaram que os estudos do campo deveriam apostar na introdução de novas variáveis, que sugerissem outros caminhos interpretativos, e nas metodologias qualitativas, como os estudos de caso. Esta argumentação foi recuperada recentemente por Jones *et al.* (2004), que se referiram aos desafios continuados da área como: (1) a inovação teórica e prática, pela maior contextualização da pesquisa em organizações reais, e (2) a aposta na pesquisa longitudinal, que privilegia a dimensão histórica e os processos de crescimento das organizações.

Estas orientações dos investigadores em Comunicação Organizacional revelaram-se cruciais, e justificam a pertinência da introdução da variável “identidade” neste trabalho, e da opção metodológica por um estudo de caso longitudinal. O estudo de caso foi concretizado numa universidade pública nacional, que serviu de *organização-exemplo* para compreender, explicar

e ilustrar o problema de pesquisa. Escolhemos a Universidade do Minho porque se tratar de uma instituição que vem enfrentando os desafios da transição para um modelo de organização *quasi-comercial*, que deram origem a episódios extremos de interface entre a comunicação e a identidade. Nesta organização, foi possível detectar metamorfoses “dramáticas” na sua *trama expressiva* (Gioia e Thomas, 1996), isto é, identificar mudanças substantivas e rápidas no modelo de comunicação e no seu formato identitário, num processo semelhante às outras universidades públicas nacionais. Por isso, concluímos que o seu exemplo poderia constituir um referencial útil na análise da comunicação nas universidades e, mais, no desenvolvimento do pensamento sobre a comunicação nas organizações contemporâneas.

Este propósito de pesquisa reflectiu-se na elaboração do presente relatório, como passamos a explicar. A apresentação do trabalho foi dividida em duas partes, que intitulamos: *a Organização Expressiva: as dimensões de uma trama simbólica*, e *a Universidade do Minho, uma utopia da comunicação e da identidade*. Como sugerem estes títulos, a primeira parte do relatório integra o enquadramento teórico-metodológico do estudo, a partir da ideia de *organização expressiva*; e a segunda parte trata da apresentação do caso prático, salientando o percurso comunicativo e identitário da *organização-exemplo*. Na revisão da literatura são apresentados os conceitos-chave desta investigação centrada na Comunicação Organizacional, mas interessada nos fenómenos da Identidade, da Cultura e da Imagem das organizações. Nestes primeiros capítulos, explicaremos a origem dos conceitos, os autores referência, os debates principais, os quadros de investigação presentes e a posição teórico-metodológica que assumimos na pesquisa. Em seguida, procuramos contextualizar o estudo empírico, pela análise das últimas evoluções no sector do Ensino Superior português e mundial (centrando-nos nas universidades) e pela apresentação dos métodos de investigação usados. Nos capítulos seguintes, expomos o caso prático, procedendo a uma revisão histórica dos acontecimentos críticos de comunicação e de identidade da Universidade do Minho, organizados em três períodos temporais (que se traduzem, igualmente, em três capítulos distintos). Esta descrição inclui demonstrações empíricas, referências de enquadramento interpretativo e inferências casuísticas. As interpretações finais do caso, assim como as conclusões de utilidade para o campo da Comunicação Organizacional, são apresentadas no



último capítulo. E o resultado, como verão os leitores, é uma incursão crítica pela relação entre a Comunicação e a Identidade Organizacional, a partir da aventura comunicativa que constituiu a formação da Universidade do Minho, entre 1974 e 2006.

## **PARTE I**

### **A ORGANIZAÇÃO EXPRESSIVA: as dimensões de uma trama simbólica**

# CAPÍTULO 1

## A Comunicação e as Organizações Contemporâneas

### 1. Perspectivas Sobre a Comunicação Organizacional

**“Falar de uma organização é falar de comunicação... Estes podem ser, talvez, dois aspectos da mesma coisa”** (Dennis Mumby, *Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination*, Mumby, 1994: x).

**A**s organizações<sup>3</sup> constituem agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um dado objectivo e são um fenómeno que marca as sociedades contemporâneas. A Comunicação Organizacional é uma disciplina preocupada com análise social da actualidade, a partir do estudo das organizações e dos seus elementos de comunicação. Esta perspectiva parece revelar-se da maior pertinência num momento em que as sociedades enfrentam um complexo ambiente competitivo, globalizado e sobrepovoado de símbolos e mensagens de negócio.

A emergência da disciplina de Comunicação Organizacional é relativamente recente, já que os registos históricos situam a sua constituição por volta de 1940, nos Estados Unidos da América. Mas a definição do seu campo teórico está ainda por concluir e os investigadores continuam a desenvolver esforços para identificar pontos de interesse particulares e estabelecer fronteiras (Tompkins e Wanca-Thibault, 2001). Trata-se de uma área caracterizada por uma grande dispersão teórica e uma dependência relativamente aos campos científicos que marcaram a sua fundação. A procura da autonomia disciplinar passou por várias fases, como descreveremos neste capítulo, e nasceu de pesquisas que se propunham estudar as necessidades e apetências comunicativas das organizações com o propósito de auxiliar a *performance* económica. Estas investigações deram lugar a entendimentos funcionalistas

---

<sup>3</sup> Usaremos o termo “organização” para designar todo o tipo de agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um objectivo, sejam estes públicos, privados, lucrativos, não lucrativos, associativos, sociais, e outros. As designações de “empresa” e “instituição” servem para distinguir os projectos que têm propósitos lucrativos dos não lucrativos, respectivamente.

sobre o papel da comunicação nas organizações e a estudos marcadamente quantitativos (1940-1950). O grande salto na conceptualização do campo acabou por acontecer com o aparecimento das Teorias Sistémicas sobre a organização, que atribuíram à comunicação um lugar fundamental.

Os “teóricos sistémicos”, como Katz e Kanh (1966), defenderam que as organizações deviam ser pensadas como *sistemas abertos* e que o comportamento dos seus membros precisava de ser analisado num contexto colectivo. Tal entendimento vinha contrastar com as perspectivas anteriores, que se concentravam, quase exclusivamente, na análise da psicologia individual e das relações interpessoais dos membros das organizações. Os estudos clássicos revelavam um entendimento mecanicista da comunicação e das relações laborais, enquanto a perspectiva dos *sistemas abertos* propunha que as organizações fossem analisadas como construções colectivas de cariz psicológico, social e simbólico.

Katz e Kanh (1966), em particular, defenderam que as organizações se fundam em redes de relacionamento, nas quais a comunicação desempenha um papel fundamental. Trata-se de um entendimento que foi partilhado por outros autores, como Weick (1979) que afirmou que as organizações são construídas pela comunicação, através de processos simbólicos de criação, selecção e retenção de sentidos. Weick (1979) lembrou, aliás, que os seres humanos reconstroem continuamente a realidade, por mecanismos de atribuição de significado que racionalizam o sentido das suas acções. Com base nisso, o autor argumentou que comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de *organizar*.

A partir de argumentações desta natureza, a comunicação começou a ser vista como “a *organização*”, ou seja, como um fenómeno que faz parte da essência de organizar (Taylor *et al.*, 2001: 100). Esse entendimento vinha pôr em causa a metáfora da comunicação como *contentora* de fluxos de informação, uma ideia clássica dos estudos de Comunicação Organizacional, e sugeria que as pesquisas na área se deveriam centrar no papel transversal que a comunicação parecia desempenhar na criação de sistemas organizacionais com uma ordem social única. Nessa altura, emergiu uma nova linha de pensamento nas pesquisas de

Comunicação Organizacional, cuja orientação foi bem resumida por Tompkins (1984) quando afirmou que “a comunicação constitui a organização”.

Esta abordagem essencialista da comunicação nas organizações foi muito importante na afirmação disciplinar do campo. Actualmente é partilhada por um núcleo de investigadores dessa área científica, que, tal como Kreps (1990), acreditam que falar em organizações é, inevitavelmente, falar da comunicação. Estes autores argumentam que a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização e que constitui uma dimensão que acompanha toda a sua vida, porque as organizações necessitam permanentemente de partilhar informações, ideias ou pensamentos. Aliás, a comunicação parece estar na base de todas actividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações.

Assim, revemo-nos na definição de Mumby (2001) para a Comunicação Organizacional, como:

“... o processo de criação de estruturas de significado, colectivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objectivos organizacionais” (Dennis Mumby, “Power and Politics”, in Jablin & Putnam, *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, 2001: 586)

A pesquisa teórica levou-nos, porém, a concluir que existe um número infindável de outras definições da disciplina, que diferem pela primazia atribuída a diversos fenómenos envolvidos nos processos de interacção organizacional. Conhecer essas outras interpretações é importante, pois, como refere Deetz (2001: 4), as definições identificam um conjunto claro de fronteiras e justificam o nosso olhar sobre as coisas que nos interessam. Contudo, essas mesmas definições também nos fazem excluir outros aspectos e dimensões sobre os fenómenos. Por isso, e numa perspectiva de revisão da literatura, considerámos útil identificar e reflectir sobre as outras formas de conceptualizar a Comunicação Organizacional.

Com esse propósito, e seguindo o pensamento de Deetz (2001), identificámos três possibilidades de olhar o fenómeno da comunicação nas organizações. A primeira entende a Comunicação Organizacional como (1) *uma especialidade dos departamentos ou agências*. Trata-se de uma definição que nos sugere a análise das estruturas de comunicação, dos seus

membros, das suas publicações, do ensino na área ou das vagas disponíveis para emprego. Estes temas foram importantes na história dos estudos de Comunicação Organizacional e são ainda referidos, com muita frequência, nas revistas da especialidade (Krone *et al.*, 1987; Putnam e Cheney, 1985; Redding e Tompkins, 1988, entre outros). Mas outros autores preferem (2) *perspectivar a comunicação como um fenómeno particular que tem lugar no seio das organizações*, à semelhança de outros como os de origem económica ou política. Face a este entendimento, esses autores sugerem as abordagens interdisciplinares com incursões pela a Gestão, os Recursos Humanos ou o Marketing. Por último, temos os investigadores que compreendem a Comunicação Organizacional como (3) *uma forma de descrever e explicar as organizações*. Para os defensores desta ideia, o propósito da investigação na área é produzir uma *teoria da comunicação sobre as organizações*. Porém, há ainda poucos investigadores a seguirem esta última linha de pesquisa, que defende a pertinência de olhar as organizações a partir dos processos comunicativos que a estruturam. Veremos, neste capítulo, como se desenvolveram estas diferentes perspectivas no campo da Comunicação Organizacional.

## 1.1 As Origens Disciplinares

**“... a história da humanidade é a história de organizar; o que por sua vez é atingido pela comunicação”** (Eric Eisenberg e Harold Goodall Jr, *Organizational Communication: balancing creativity and constraint*, 2004: 19).

Embora alguns autores sugiram que o estudo da comunicação nas organizações data da antiguidade (v. Allen *et al.* 1996), a génese da disciplina como campo académico identificável parece localizar-se entre 1940 e 1950 (Putnam e Cheney, 1985; Redding, 1985; Redding e Tompkins, 1988; Taylor *et al.*, 2001; Jablin e Putnam, 2001). Taylor *et al.* (2001) referiram que as raízes conceptuais da área podem ser encontradas na teoria retórica clássica, nas teorias das relações humanas, e nas primeiras teorias organizacionais e de gestão. Estes autores consideraram, ainda, que várias outras disciplinas contribuíram significativamente para o

nascimento do campo, como a Ciência da Administração, a Antropologia, a Psicologia Social, a Ciência Política, a Sociolinguística, a Sociologia, a Retórica e, até, a Crítica Literária. Tal leva-nos a considerar que o percurso da Comunicação Organizacional está marcado por uma herança diversa, recebida de muitas disciplinas científicas, que cunham o actual “estado da arte”.

## EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

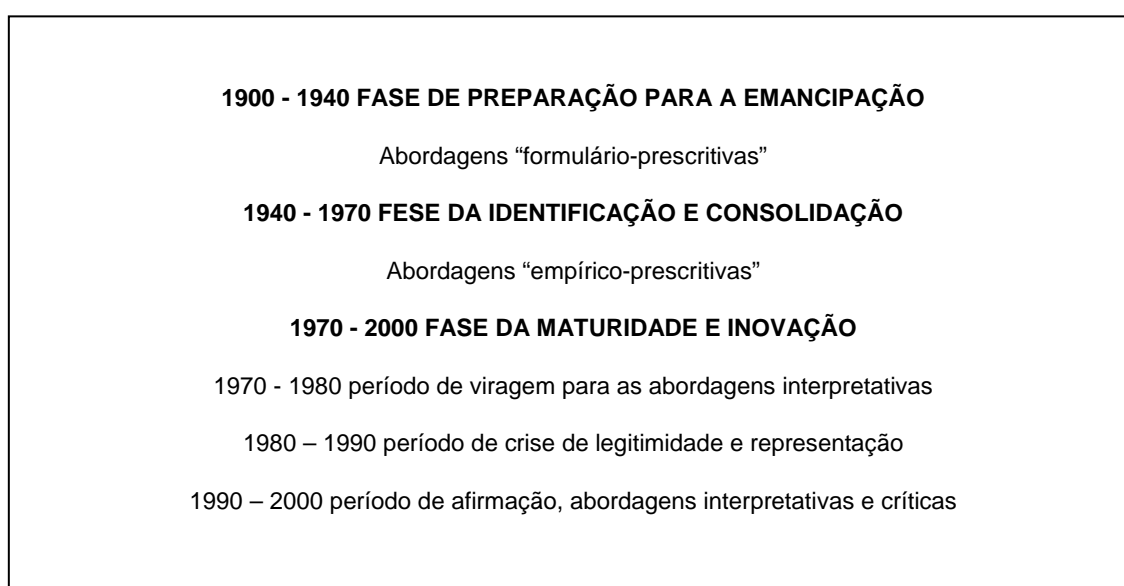


Figura 1, quadro síntese dos períodos históricos de evolução da Comunicação Organizacional.

Redding e Tompkins (1988), procurando sistematizar o percurso de afirmação da Comunicação Organizacional enquanto disciplina científica autónoma, segmentaram o seu desenvolvimento em três períodos (ver figura 1). O primeiro desses períodos situa-se entre 1900 e 1940 e corresponde ao *momento da preparação para a emancipação*, tendo sido dominado pelos estudos sobre as competências comunicativas. A segunda fase aconteceu entre 1940 e 1970 e foi designada de *momento da identificação e consolidação*, estando marcada pelo aparecimento das publicações especializadas no campo e o nascimento dos primeiros cursos de licenciatura. Neste período podemos identificar, ainda, dois acontecimentos de relevo: o reconhecimento académico da área em 1959, e a realização da primeira conferência

especializada, no ano de 1967 em Hunstville – Alabama, que permitiu a produção de uma revisão sobre a pesquisa realizada. Por último, temos o *momento da maturidade e inovação*, a partir de 1970, marcado pelo crescimento da pesquisa empírica e pelo desenvolvimento das premissas teóricas do campo.

A cada um destes momentos correspondem temas e metodologias de investigação diferenciados. Assim, de 1900 a 1970 as pesquisas centraram-se nas questões da *eficiência organizacional*, para treino e prescrição das competências comunicativas, e estudaram o *processo comunicativo* em contexto organizacional, os *canais de comunicação*, a *comunicação superior-subordinado*, o *clima organizacional* e as *redes informais*. Redding e Tompkins (1988) designaram o período temporal de 1900 a 1940 de “*formulário-prescritivo*”, pela pretensão que as pesquisas tinham de encontrar fórmulas de sucesso, e classificaram o momento de 1940 a 1970 de “*empírico-prescritivo*”, pela aplicação da metodologia de estudo de caso com objectivos de prescrição para os gestores.

Durante esta fase, a pesquisa em Comunicação Organizacional adoptou, primordialmente, os modelos positivistas e os investigadores procuraram posicionar-se como observadores neutros do fenómeno comunicativo. O uso de métodos quantitativos, variáveis de análise e testes hipotético-dedutivos, suportados por abordagens mecanicistas, psicológicas e sistémicas tornaram-se comuns.

De 1970 a 1980 assistimos a um *período de viragem* na investigação em Comunicação Organizacional pela integração das dimensões simbólicas e expressivas na análise das organizações, com crescentes abordagens à questão da *cultura organizacional* (Taylor e Trujillo, 2001). A cultura era um tópico estudado pelos sociólogos há várias décadas, mas só nesta altura surgiu nos estudos em gestão, que influenciaram as investigações em comunicação organizacional. Um momento marcante deste período foi a realização da *Conferência sobre Abordagens Interpretativas ao Estudo da Comunicação Organizacional*, em Alta – Utah (1981). A *cultura organizacional* e o *simbolismo* tornaram-se o terceiro tópico mais frequente nas revistas da especialidade, só antecedido das *relações interpessoais*, *competências* e *estratégias comunicativas*. Os métodos qualitativos de pesquisa foram



introduzidos como alternativa às abordagens quantitativas, enquanto se procurava demonstrar o seu grau de confiança e validade.

Entre 1980 e 1990, a Comunicação Organizacional passou por um *período de crise de legitimidade e representação*, face à aplicação das teorias críticas ao seu domínio (Taylor e Trujillo, 2001). Essas teorias sugeriam que a comunicação nas organizações era dominada por interesses de poder e propósitos de controlo e puseram em causa as representações clássicas das suas funções. Trata-se, de resto, de uma abordagem teórica com influência transversal nas Ciências Sociais, e que se caracterizou pelas críticas à racionalidade, ao consumo, ao capitalismo, ao racismo, ao imperialismo e outros fenómenos dominadores. Ainda assim, a disciplina de Comunicação Organizacional conseguiu superar as dificuldades, e a teoria crítica passou a constituir uma forma de discurso sobre a comunicação nas organizações, a par com outras tendências.

De 1990 a 2000 a fase foi classificada como o *período de afirmação*, acompanhando os últimos desafios que se impunham ao campo, e que Taylor e Trujillo (2001) identificaram, como: a teoria crítica, o feminismo, os estudos étnicos e o pós-modernismo. Trata-se de abordagens teóricas ou domínios de análise de eleição da investigação em Comunicação Organizacional nos últimos anos.

O quadro actual da pesquisa na área reflecte, portanto, todo este percurso histórico, que está particularmente marcado pelo movimento interpretativo de meados do século XX. Depois do período positivista, e a partir de 1970, as abordagens interpretativas ao fenómeno da comunicação nas organizações enriqueceram a área, tornando os seus trabalhos menos prescritivos e mais analíticos. Nessa altura, o quadro de investigação passou a caracterizar-se pela coexistência de vários discursos teóricos e metodologias de pesquisa. Trata-se de um panorama que Redding e Tompkins (1988) resumiram, identificando três tendências na investigação em Comunicação Organizacional, a partir de 1970: a *abordagem modernista*, que emergiu de um repensar das posições positivistas anteriores, mas manteve o pressuposto de que as organizações são algo natural e objectivo, pelo que passíveis de previsão e controlo; a *abordagem naturalista ou interpretativa*, que considera que as organizações são, pelo

contrário, formas subjectivas, socialmente construídas pelos seus membros; e a *abordagem crítica*, que analisa os processos sociais e comunicativos que criam condições à emergência da hegemonia nas organizações, por se tratar de um fenómeno marcante da capacidade humana de organizar. A pesquisa actual no campo é, por conseguinte, o resultado de uma herança histórica rica e interdisciplinar, que aprofundaremos de seguida.

## 1.2 Os Principais Quadros de Investigação

**“O nosso campo académico está no centro do inquérito sócio-científico e humanístico, e está, também, na raiz da vida social e no coração da mudança social”** (Cynthia Stohl, “Connected in action”, *Management Communication Quarterly*, 2004: 283)

### O Período Positivista

Como se conclui de uma leitura histórica, os estudos iniciais sobre a comunicação nas organizações recorreram ao modelo de investigação positivista, que predominava na pesquisa científica de finais do século XIX e princípios do século XX. Os estudos positivistas das organizações inspiraram-se no positivismo filosófico, que conheceu uma afirmação sem precedentes com Augusto Comte (1798 - 1857). Este positivismo clássico privilegiava a observação dos fenómenos, a recolha de dados empíricos e a produção de teorias formais, como meio de gerar conhecimento sobre o mundo físico e social. Trata-se de pressupostos de um positivismo lógico que foram amplamente defendidos pelo denominado “Círculo de Viena” (1920-1930). Referimo-nos a um grupo de investigadores que defendia, sem cedências, o princípio da verificação e que se tornou numa referência para a tendência positivista. A capacidade de verificação tornou-se, assim, um postulado fundamental na construção do conhecimento científico.

A visão positiva da necessidade de verificação foi, então, adoptada pelas Ciências Sociais, com pensadores como Talcott Parsons ou Robert Merton. Esta tendência acabou por atingir a análise organizacional onde se adoptaram os princípios positivistas durante quase meio século, com autores como Malinowski, Radcliffe-Brown ou Selznick. Com esta influência, as investigações na área foram conduzidas para a medição dos fenómenos, a análise das variáveis e os *designs* hipotético-dedutivos.

A influência desta tendência científica na pesquisa em Comunicação Organizacional é, também, historicamente visível. A tradição positivista orientou os primeiros estudos do campo, que, como referem Redding e Tompkins (1988), se concentraram na análise das questões da *eficiência comunicativa*, com objectivos de prescrição para as empresas. Entre 1900 e 1970, as metodologias usadas foram essencialmente de cariz quantitativo, procurando o investigador colocar-se como observador neutro dos fenómenos. Os estudos realizados nessas décadas centraram-se em temas como a *comunicação superior-subordinado*, as *redes emergentes de comunicação e canais* e os *componentes do clima organizacional* (como atestam os trabalhos de Tompkins, 1967, Redding, 1972 e Jablin, 1978, *in* Tompkins e Wanca-Thibault, 2002). Trata-se de quadros de investigação que privilegiam o estudo do *processo comunicativo* e a sua relação com a *eficiência organizacional*, numa visão funcionalista dos fenómenos. Apesar das críticas que hoje lhe são feitas, estes estudos revelaram-se fundamentais para o reconhecimento e afirmação da área, que exigia a identificação de um método próprio.

Por volta da década de 1960, a perspectiva positivista entrou, no entanto, em declínio. Nessa época, surgiram novas argumentações que levantavam dúvidas sobre os postulados do “realismo ontológico, da objectividade epistemológica e da axiologia livre de valores” (Miller, 2000) típicos do positivismo clássico. As novas teorias sugeriam que as observações eram inevitavelmente influenciadas pela posição teórica do investigador, o que abalava o principal argumento dos positivistas, a objectividade absoluta, e punha em causa o método da comprovação pelos sentidos. Estas movimentações intelectuais deram origem a modelos alternativos da investigação em Comunicação Organizacional, que se constituíram como as perspectivas interpretativa e crítica.

## **O Movimento Interpretativo**

Na década de 1970, o positivismo estava já “quase morto” (Miller, 2000) e a investigação em Comunicação Organizacional iniciou uma viragem fundamental. Em 1981, um grupo relevante de investigadores reuniu-se em Alta, nos Estados Unidos da América, para procurar alternativas ao modelo positivista e chamar a atenção para duas perspectivas científicas emergentes, a interpretativa e a crítica. Várias razões estiveram na origem desta mudança de paradigma. Por um lado, era notória a insatisfação de muitos investigadores com os métodos prevalentes na área e a sua visão restritiva dos dados empíricos. E, por outro lado, crescia a preocupação em distanciar a pesquisa em Comunicação Organizacional dos estudos em gestão, na procura de uma identidade autónoma. As propostas interpretativa e crítica pareciam encerrar o potencial de resposta a estas exigências.

Segundo Taylor *et al.* (2001), o modelo interpretativo emergiu nos estudos organizacionais a partir de uma incursões por áreas disciplinares alternativas como a fenomenologia (de Husserl, 1964, 1976; e Heidegger, 1962), o estruturalismo (de Saussure, 1915, 1966) ou, mais especificamente, a semiótica. O estruturalismo e a semiótica floresceram nos anos 1960, e o seu impacto no *interpretativismo* foi imediato, pelas mãos de Foucault (1969, 1972) e Derrida (1976, 1988). Estas influências justificam a opção dos estudos organizacionais interpretativos pelos temas da pesquisa etnográfica, da retórica, da narrativa, da teoria crítica e das abordagens feministas. Trata-se de tendências que atingiram o campo de investigação em Comunicação Organizacional, que se abriu a novos assuntos, novas metodologias e novos enquadramentos teóricos. A viragem, na década de 1980, trouxe à disciplina maior riqueza conceptual e metodológica, que se reflecte nos quadros de investigação contemporâneos.

## **Os Modelos Contemporâneos**

Esta perspectiva histórica permite-nos entender melhor o quadro conceptual que encontramos actualmente na disciplina de Comunicação Organizacional, agora como campo científico autónomo e responsável pelo estudo dos fenómenos comunicativos em contexto

organizacional. Desse quadro fazem parte vários paradigmas e metodologias que apontam caminhos diferenciados para o estudo deste objecto. Os trabalhos de Putnam e Cheney (1983), Krone, *et al.* (1987), Redding e Tompkins (1988), Conrad (1994), Conrad e Haynes (2000) ou Deetz (2001) procuraram catalogar essa multiplicidade e sugeriram uma organização segundo mapas conceptuais ou *clusters* de investigação.

Destacaremos a caracterização desenvolvida por Deetz (2001), no seguimento do trabalho de Burrell e Morgan (1979, *in* Miller, 2000), pela sua actualidade e reconhecimento. Segundo este autor, um olhar contemporâneo sobre os programas de pesquisa alternativos em Comunicação Organizacional permite-nos concluir da existência de quatro protótipos de discursos ou de quatro abordagens de pesquisa: a normativa, a interpretativa, a crítica e a pós-moderna.

A abordagem designada de **normativa**, por Deetz (2001), corresponde à tendência que Philips (1987, *in* Miller, 2000) denominou de pós-positivismo. Ou seja, é uma tendência de pesquisa com origem na tradição positivista da emergência disciplinar, mas que se opõe actualmente aos pressupostos da verdade absoluta, da dependência da observação e do caminho sequencial de acumulação do saber. Mantendo, no entanto, como percurso o realismo, a objectividade e o objectivo de livre-inquérito. Ou seja, alguns investigadores em Comunicação Organizacional continuam a fazer pesquisa segundo uma tradição que teve origem no positivismo clássico, com o propósito de encontrarem explicações causais para as regularidades observadas no mundo físico e social. Apesar de terem posto do lado algumas das premissas clássicas que se revelaram falsas ou inatingíveis.

Deetz denominou esta abordagem metodológica de “normativa” porque se centra na regularidade e normalização dos fenómenos comunicativos, com objectivos prescritivos. Trata-se, por isso, de uma pesquisa descrita como funcionalista, que usa a tradicional análise de variáveis e busca generalizações nos fenómenos observados. A organização é tratada como um objecto criado para fins instrumentais e a investigação em comunicação tem propósitos de desenvolvimento social e económico, numa lógica de mercado. Ou seja, os objectivos da pesquisa centram-se na resolução de problemas de ineficiência ou desordem comunicativa e organizacional, procurando-se os benefícios da possibilidade de previsão e controlo.

A maior parte da investigação classificada de “normativa” discute a comunicação primariamente em termos de “informação”, e as necessidades informativas dominam as suas preocupações. As teorias da transferência de informação e da persuasão são predominantes, e orientam-se para a análise dos *processos de influência e lealdade*. Alguns dos tópicos de estudo debruçam-se sobre a *relação superior-subordinado, a análise das redes, o poder ou as relações com os públicos*. E os relatórios de pesquisa usam uma narrativa predominantemente técnica e científica.

Segundo Deetz (2001), estas abordagens normativas da comunicação podem assumir três formas básicas, cada uma com objectivos e pressupostos diferenciados. Certos estudos normativos procuram as leis gerais de funcionamento da comunicação nas organizações, como demonstram os trabalhos de Burrell e Morgan (1979), Jablin (1979), Sullivan e Taylor (1991), Sias e Jablin (1995) ou Infante *et al.* (1993). Outras investigações partem da teoria geral dos sistemas e consideram a que comunicação é um elemento central ao processo de organizar, como os estudos de Weick (1979), Everett (1994) ou Monge *et al.* (1992). E outras pesquisas examinam o desenvolvimento das competências comunicativas, como sugerem os trabalhos de Grunig e Hunt (1984), Sprague, (1992), Eisenberg e Goodhall (1993) ou Argyris (1994) (*in* Deetz, 2001).

A outra tendência de investigação apontada por Deetz (2001) é a ***interpretativa***. De forma sumária, podemos dizer que esta se propõe descobrir os sentidos intra-subjectivos de todo o tipo de formas organizacionais, enfatizando a multiplicidade de perspectivas que podem coexistir em qualquer situação social (Cheney, 2000). Segundo o autor, os estudos interpretativos valorizam a realidade social e cultural que representa uma organização, e recorrem com frequência a metáforas sociais e de comunidade. O objectivo expresso de muitos das suas pesquisas é mostrar como realidades particulares são socialmente produzidas e desenvolvidas, através de conversas, histórias, ritos, rituais e outras actividades diárias. Por isso, os seus autores preocupam-se com a salvaguarda de valores e práticas comuns, enquanto fontes de harmonia das comunidades, e procuram resolver problemas de falta de sentido ou de legitimidade.

A investigação dita interpretativa caracteriza-se, também, pelo uso das metodologias qualitativas e de narrativas românticas, procurando a vida interior de homens e organizações. Tal é o caso dos estudos centrados na cultura organizacional, que examinam as crenças e valores dos membros e a sua relação com a harmonia geral. O interesse dos estudos interpretativos pelos processos comunicativos vai, neste contexto, para além do sentido da transmissão. A comunicação é considerada como um meio de produção e manutenção dos significados organizacionais, e a análise interpretativa olha o simbolismo, as metáforas, as histórias, as narrativas, os ritos e rituais e outras manifestações comunicativas (Morgan, 1986).

A pesquisa interpretativa recorre com frequência ao estudo de casos e à observação prolongada de fenómenos em contexto real. Como métodos de recolha de dados, esta orientação científica usa preferencialmente a observação participante, as entrevistas em profundidade e o contacto pessoal. Alguns estudos de comunicação que foram catalogados de interpretativos são os trabalhos de Pacanowsky e O'Donnell – Trujillo (1982), Poole e McPhee (1983), Smith e Eisenberg (1987), Trujillo (1987), Goodhall (1990), Manning (1992), Bastien, McPhee e Bolton (1995), Geist (1995) ou Smith e Turner (1995) (*in* Deetz, 2001).

Não obstante o amplo reconhecimento conseguido por este discurso organizacional, desde meados de 1980 que um grupo de investigadores, precisamente do domínio interpretativo, começou a pôr em causa alguns dos seus pressupostos. Referimo-nos, por exemplo, ao princípio de cultura organizacional unificada, que parecia colidir com a realidade de muitas organizações actuais onde impera a fragmentação, a tensão e o conflito. Perante críticas desta natureza, o trabalho em Comunicação Organizacional foi-se movendo para uma esfera mais crítica, e que procura atender às questões da fragmentação do sentido organizacional e da intenção hegemónica de muitas acções de comunicação.

A Teoria Crítica tornou-se, deste modo, numa perspectiva operante na pesquisa em Comunicação Organizacional a partir dos anos 1990. O termo **teoria crítica** designa a tradição de investigação social derivada das filosofias Hegeliana e Marxista, e mais contemporaneamente Neo-Marxista e da Escola de Frankfurt. A abordagem *crítica* nos estudos organizacionais dedica-se à análise das dinâmicas de poder e das questões políticas em

contexto organizacional (Mumby, 2000). Os investigadores desta tendência vêem as organizações como criações histórico-sociais, que se desenvolvem em contextos de lutas e relações de poder possibilitadas pela comunicação. As organizações são descritas como locais políticos, onde se debatem permanentemente questões de *hegemonia* e *assimetria*. Neste contexto, as distorções e rotinas comunicativas são entendidas como formas de exercício do poder, que produzem efeitos negativos sobre os processos de tomada de decisão e geram conflitos organizacionais. Ou seja, o pensamento crítico entende que todas as organizações estão sujeitas a significativas perdas e ineficiência por via de certas formas de comunicativas de poder e dominação. Por isso, a teoria crítica defende a comunicação, o poder e as organizações são “fenómenos interdependentes e co-construídos” (Mumby, 2000: 586).

Segundo Deetz (2001), o discurso crítico procura também, através da metáfora política, resolver alguns problemas de dominação e consentimento organizacional. Ou seja, as discussões sobre as questões da dominação presentes nas organizações teriam, na verdade, objectivos terapêuticos. Como afirma o autor:

“O objectivo central da teoria crítica na comunicação organizacional tem sido criar uma sociedade e locais de trabalho livres de dominação, e em que todos os membros podem contribuir igualmente para produzir sistemas que satisfaçam as necessidades humanas e conduzam ao desenvolvimento progressivo de todos” (Stanley Deetz, “Conceptual foundations”, in Jablin e Putnam, *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, 2001: 26).

Um número considerável dos seus estudos empíricos dedicou-se à análise da forma como os actores sociais constroem as identidades organizacionais, simultaneamente constangendo e possibilitando, debilitando e fortalecendo. Os investigadores procuraram examinar, por exemplo, o processo de comunicação diário através do qual se constroem sentidos e identidades (Mumby, 2000). Neste processo, destacou-se o papel das ideologias e sua influência nos comportamentos dos membros das organizações. E, para além destas questões, os teóricos da abordagem crítica têm-se dedicado ao estudo de certos grupos particulares, como as mulheres ou os trabalhadores.



A teoria crítica rejeita o método positivista de pesquisa, argumentando que este procura a objectividade e secundariza os contextos culturais e históricos das organizações. Mas os seus investigadores censuram, também, as abordagens interpretativas por considerarem que servem a racionalidade da gestão dominante. Contudo, a larga maioria das pesquisas críticas usou métodos qualitativos de recolha de dados semelhantes aos estudos interpretativos, como a observação participante ou as entrevistas, embora propondo modelos diferenciados de abordagem dos resultados. O objectivo da sua análise parece ser a exposição e crítica do processo pelo qual uma organização produz e reproduz uma certa estrutura de poder. Na verdade, é condição da análise crítica fazer emergir as estruturas de poder e sugerir meios de mudança (Taylor e Trujillo, 2001).

Esta tendência observou-se nos estudos da Comunicação Organizacional com os trabalhos de Collinson (1992), Deetz (1992) e Mumby (1988, 1989), por exemplo. Nestas pesquisas, os investigadores procuraram explicar a dinâmica dos processos discursivos que fazem emergir “espontaneamente” as estruturas de sentido e identidade nas organizações. E descobriram a presença de certos mecanismos comunicativos de controlo de sentido, como a dominação ideológica, o “fechamento discursivo” e a “distorção sistemática da comunicação” (Deetz, 2001).

Por último, temos a abordagem *dialógica* ou *pós-moderna* nos estudos em Comunicação Organizacional (Deetz, 2001). Trata-se de uma perspectiva crítica que ganhou, igualmente, visibilidade na literatura organizacional dos anos 1990. Segundo Alvesson e Deetz (1996), o pós-modernismo é uma “perspectiva de pesquisa filosófica” com origem em França, a partir dos trabalhos de Bourdieu, Derrida, Lyotard, Foucault, Baudrillard, Deleuze e Guattari, Laclau e Mouffe, entre outros.

Tal como a perspectiva crítica, os estudos ditos dialógicos preocupam-se com a assimetria e dominação no processo de decisão organizacional, mas evitam a predefinição de grupos e tipos de dominação. Pelo contrário, procuram estudar os indivíduos marginalizados e os micro-processos de poder e resistência. A dominação é entendida como situacional, sem lugar nem origem, e a identidade é tomada como plural e dinâmica. Neste sentido, podemos dizer que a

abordagem pós-moderna se afasta das narrativas globais, procurando resolver problemas de marginalidade e supressão de conflito. Os estudos pós-modernos procuram mostrar a parcialidade da realidade e os pontos escondidos da resistência e complexidade organizacional. Em vez de uma agenda política activa e ideais utópicos, a atenção da investigação centra-se numa contínua transformação do mundo, pela reconversão dos indivíduos marginalizados.

Segundo Deetz (2001) há sete temas de eleição desta tendência. A *centralidade do discurso*, pelo papel atribuído à linguagem nos processos de construção social. A *fragmentação das identidades*, ilustradora da defesa de uma autonomia individual na produção de significados. A *crítica da filosofia da presença*, com ênfase no entendimento de uma natureza construída das pessoas e da realidade. A *perda das fundações e das macro-narrativas*, que argumenta contra os sistemas teóricos de larga escala, como o Marxismo ou o funcionalismo. A *ligação poder/conhecimento*, centrada no estudo da produção de conhecimento e verdade em sistemas de dominação. A *hiperrealidade*, que enfatiza a natureza “hiperreal” do mundo contemporâneo e o papel dos *media* e das tecnologias da informação. E, por último, a *pesquisa como resistência*, pelo papel atribuído à investigação em processos de mudança e na enunciação de realidades escondidas.

Segundo Taylor e Trujillo (2001), no que diz respeito à metodologia usada pelos os estudos pós-modernistas, encontramos duas tendências: uma que defende as vantagens do uso das meta-análises de documentos organizacionais e de textos de pesquisa organizacional; enquanto outra sugere o recurso a métodos de pesquisa empírica. Alguns dos investigadores que fazem pesquisa com estas metodologias, em temas que catalogamos como pós-modernistas, são: Hawes (1991); Martin (1990), Calas e Smircich (1991), Mumby e Putnam (1992), Knights (1992), Burrell, (1988), Baker e Cheney (1994), Ashcraft (1998) e Hassard e Parker (1993) (*in* Deetz, 2001).

## Modelos Contemporâneos de Investigação em Comunicação Organizacional

<b>ABORDAGEM NORMATIVA</b>  Pós-positivista Prescritiva Quantitativa	<b>ABORDAGEM INTERPRETATIVA</b>  Simbólica Unificadora Qualitativa
<b>ABORDAGEM CRÍTICA</b>  Política Terapêutica Qualitativa	<b>ABORDAGEM PÓS-MODERNA</b>  Filosófica Reformadora Qualitativa

Figura 2. Tipologia de Deetz (2001).

### Os Temas Dominantes

Para além desta catalogação das tendências presentes na investigação e discurso da Comunicação Organizacional contemporânea, que constituem verdadeiros sumários sobre o “estado da arte”, existem ainda outros estudos sobre os tópicos mais investigados. Trata-se de trabalhos de compilação e organização dos temas mais explorados na área e publicados nas revistas da especialidade. De entre os estudos mais notados são de referir as propostas de Tompkins (1967), Redding, (1972), Jablin (1978), Tompkins (1984), Putnam e Cheney (1985), Redding e Tompkins (1988), Jublin, Putnam, Roberts e Portes (1987), Goldhaber e Barnett (1988), Wert-Gray, Center, Brashers e Meyers (1991), Allen, Gotcher e Seibert (1993), e Putnam, Philips e Chapman (1996) (*in* Tompkins e Wanca-Thibault, 2001).

Destacando as pesquisas mais recentes, referimos o trabalho de Allen *et al.* (1993) sobre os tópicos mais analisados em revistas científicas da especialidade, entre 1980 e 1991. Neste estudo, considerado como o mais exaustivo dos últimos anos, os autores referem-se a 17

áreas de análise no domínio da comunicação nas organizações: (1) relações interpessoais; (2) competências comunicativas e estratégias; (3) cultura e simbolismo; (4) fluxos e canais de informação; (5) poder e influência; (6) processos de tomada de decisão e resolução de problemas; (7) redes de comunicação; (8) estilos de comunicação e gestão; (9) interfaces organização-ambiente; (10) tecnologia; (11) linguagem e conteúdos das mensagens; (12) estrutura; (13) incerteza e adequação da informação; (14) grupos e eficiência organizacional; (15) ética; (16) pesquisa transcultural; e (17) clima organizacional.

Putnam *et al.* (1996), por seu lado, desenvolveram aquela que é considerada como a revisão mais abrangente e original da evolução da pesquisa em Comunicação Organizacional. Na tentativa de organizarem os discursos produzidos no domínio, identificaram 7 *clusters* metafóricos: (1) *conduta*, (2) *lente*, (3) *ligação*, (4) *desempenho*, (5) *símbolo*, (6) *voz* e (7) *discurso*. A metáfora da *conduta* identifica os estudos em que as organizações são tratadas como contentores ou canais de fluxos de informação e comunicação. A ideia da *lente* caracteriza os trabalhos em que a comunicação é vista como um sistema perceptual que monitoriza o ambiente, filtra a informação, e desenvolve redes ou sistemas de conexão entre a organização e o ambiente. O *cluster* da *ligação* representa as investigações centradas na análise dos sistemas e redes de contacto organizacional. A ideia da *performance* classifica as pesquisas dedicadas ao estudo da forma como a comunicação coordena acções e interacções sociais. A metáfora do *símbolo* é usada para catalogar os trabalhos que representam as organizações, essencialmente, como lugares onde se produzem actividades interpretativas. A *voz* designa os estudos em que a comunicação é apresentada como a expressão da própria organização. E, por fim, o *cluster* do *discurso* integra as pesquisas que privilegiam, na organização, os textos, diálogos, géneros e outras manifestações discursivas.

Esta análise dos temas mais estudados pela investigação em Comunicação Organizacional permite-nos constatar que a evolução da disciplina se fez pela integração de novos assuntos, como a *linguagem*, a *cultura* e o *simbolismo*, face a uma tradição marcada pelo estudo das *competências comunicativas*. Embora permaneçam as preocupações iniciais de melhorar a *performance* comunicativa das organizações, que coexistem com as pesquisas interpretativas, políticas e críticas. Tal leva-nos a sugerir que o futuro da Comunicação Organizacional, à

semelhança do seu percurso passado, implicará a convivência de vários métodos, teorias ecléticas e pressupostos diferenciados.

Em 1989, Charles Redding, um nome incontornável do estudo da comunicação nas organizações, afirmava numa conferência que para adivinhar o futuro devemos conhecer o passado (Buzzanell e Stohl, 1999). Inspirados nesta ideia, diríamos que o caminho próximo da Comunicação Organizacional passará pelo desenvolvimento de novas perspectivas sobre velhos problemas associados à comunicação e às organizações (como Tompkins e Wanka-Thibault, 2001). Embora com questões e metodologias reformuladas, a investigação não poderá deixar de estar associada às áreas tradicionais, ou ao seu “núcleo central” nas palavras de Jablin *et. al.* (1987). Desse núcleo fazem parte tópicos como: *a comunicação superior-subordinado, as redes e estruturas de comunicação, as estratégias, os fluxos de informação e a participação nas tomadas de decisão, os filtros e distorção das mensagens, os canais de comunicação e o processamento de feedback.*

Embora se adivinhe a consolidação de algumas linhas de investigação inovadoras. A *análise das formas organizacionais* parece constituir uma área de estudo com grandes potencialidades, ao problematizar a própria noção de *organização* e ao colocar a comunicação no cerne das interações de participação. As *tecnologias, a virtualidade ou o ciberespaço* sugeriram como dimensões a explorar, porquanto abrem novas preocupações e oportunidades à comunicação nas organizações. Por outro lado, o tema da *relação organização-ambiente* foi-se afirmando como uma zona de interesse crescente, já que as fronteiras organizacionais são cada vez mais indistintas e permeáveis em resultado das pressões da globalização, da emergência das redes de comunicação e da afirmação de formas democráticas de participação e tomada de decisão (Mumby e Stohl, 1996; Taylor *et al.*, 2001; Taylor e Trujillo, 2001). Esta última linha de investigação acolhe, aliás, os estudos de identidade e de imagem que serviram de inspiração ao nosso trabalho. E todos estes temas parecem constituir possibilidades para o futuro da Comunicação Organizacional.

Revelada a história da disciplina, vejamos, agora, o que torna a Comunicação Organizacional distinta de outros campos que estudam, de igual modo, a comunicação em contexto empresarial e institucional.

### 1.3 Outras Tendências de Enquadramento

**“Quem estuda a Comunicação Organizacional escolhe participar numa comunidade discursiva particular”** (Eric Eisenberg e Harold Goodall Jr, *Organizational Communication: balancing creativity and constraint*, 2004: 54)

Como afirmaram Eisenberg e Goodhall Jr (2004), escolher o campo da Comunicação Organizacional como contexto científico de partida significa colocarmo-nos num certo quadro teórico-metodológico. Tal quadro, cuja história e domínio de investigação foram descritos anteriormente, distancia-se de outras abordagens à comunicação nas empresas e instituições, com origem em domínios científicos distintos. Na realidade, são conhecidas, também, as perspectivas da comunicação de marketing, da comunicação de gestão e da comunicação de negócio. Outras formas de olhar os fenómenos de comunicação nas organizações, que lembraremos de seguida.

A *comunicação organizacional* constitui um campo disciplinar com origem na Sociologia e que privilegia uma análise abrangente da relação entre a organização e todos os seus públicos, sejam estes de natureza institucional ou comercial. Daí integrar áreas de pesquisa e de exercício profissional como as relações públicas ou a publicidade institucional (Mumby e Stohl, 1996). Já a *comunicação de marketing*, com origem óbvia na área do Marketing, centra-se na comunicação de informação e persuasão sobre produtos/serviços, particularmente junto dos consumidores. Trata, por exemplo, de toda a comunicação que suporta as vendas desses produtos/serviços, como a publicidade, o correio directo, as vendas, o patrocínio, entre outras. Quanto à dita *comunicação de gestão* nasceu nos estudos de Gestão de Empresas, e atende à interacção entre os gestores sénior e os grupos internos e externos; servindo de suporte à

autoridade e à cooperação. Integra acções do tipo reuniões, entrevistas ou seminários, que desenvolvem operações de liderança, gestão da mudança ou motivação (Smeltzer, 1996). Por seu lado, a *comunicação de negócio* centra-se na ideia de troca voluntária de bens ou serviços, cuja transacção torna necessária uma comunicação comercial especializada. Esta área apresenta uma perspectiva pragmática e utilitária, e dedica-se ao estudo da linguagem económico-financeira, de que os relatórios de contas ou os balanços constituem um exemplo (Leipzig e More, 1982; van Riel, 1995; Reinsch, 1996).

As disciplinas enunciadas estabeleceram-se ao longo do século XX, através de percursos muito particulares. Como referido, a Comunicação Organizacional nasceu nos anos 1940, no contexto dos Estudos Organizacionais, mas outras tendências de pesquisa se foram tornando relevantes nesse período. De meados do século XIX até meados do século XX, a comunicação era vista pelas empresas e instituições como um território exclusivo das relações públicas, que deveriam desenvolver acções com propósitos de construção de prestígio, particularmente junto da comunicação social. Trata-se de uma interpretação que se ia estabelecendo na academia pelas mãos das Ciências da Comunicação, ao criar programas de Relações Públicas como um ramo das escolas de Jornalismo.

“A partir de meados do século XIX,... surgem as direcções de comunicação e as assessorias de imprensa, desenvolve-se o conceito de ‘cultura da empresa’ e um novo espaço público interno, parcial e ambivalente, que usa formas políticas e comunicacionais próprias do espaço público” (Estrela Serrano, “O espaço público e o papel do estado”, [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt), 1998)

Mais tarde, com o advento do Marketing, as empresas descobriram novas formas de comunicar, desta feita com propósitos comerciais. Nessa altura, nasceram os departamentos de marketing e, com estes, a comunicação de marketing, que procurava escoar os produtos por via de acções persuasivas. Na década de 1950, a publicidade atingia o seu período de ouro, tornando-se na técnica privilegiada da comunicação de marketing.

Por essa mesma altura, a adaptação da Teoria Geral dos Sistemas às Ciências Sociais (com teóricos como March e Simon, 1958, e Katz e Kahn, 1966) trazia uma outra orientação à comunicação, que se tornava numa competência ao serviço da gestão para o comando e

controlo das actividades e dos membros das organizações. Esta comunicação deveria ser preparada a vários níveis: entre as partes do sistema, a comunicação interna, e entre este e o meio ambiente, a comunicação externa. Internamente, a comunicação geraria a troca de informações, permitindo a coordenação das actividades, e externamente, a organização recolheria informações sobre o meio ambiente, oportunidades e ameaças. Com esta evolução de pensamento, nascia a perspectiva disciplinar da comunicação de gestão.

Quanto à designada comunicação de negócio, estabeleceu-se de forma definitiva na segunda metade do século XX. Sobretudo depois de 1969, ano em que foi criada a *Associação Americana de Comunicação de Negócio*, a partir de uma associação de professores de “escrita de negócio”. Os seus autores definiram como preocupação central da área, o estudo das competências pragmáticas da comunicação envolvida nas operações de transacção comercial (Argenti, 1996; Reinsch, 1996).

Deste modo, existem actualmente quatro áreas de estudo dedicadas à comunicação nas empresas e instituições que defendem pertinência e autonomia disciplinar. Mas, como Reinsh e Reinsh (1996), acreditamos que estas constituem diferentes contributos das escolas da Sociologia, da Comunicação e de Gestão para o estudo de um mesmo fenómeno, ainda que enfatizando assuntos e dimensões diferenciadas. A disparidade entre as suas investigações fez, no entanto, crescer a argumentação à volta da necessidade de harmonização destas diferentes tendências, de modo a evitar as consequências de uma pesquisa e de uma pragmática fragmentadas e inconsistentes (van Riel, 1995; Argenti, 1996; Balmer e Gray, 1999; Brun, 2002; Balmer e Greyser, 2004). E foi uma linha de entendimento desta natureza que deu origem à perspectiva da *comunicação integrada* (Caywood, *et al.* 1991).

A “odisseia da integração” da comunicação (numa expressão de Balmer e Greyser, 2004) surgiu na década de 1950 pelas mãos do Marketing, mas só nos anos 1990 se tornou numa sólida tendência da literatura científica. Sob a pragmática designação de IMC (*integrated marketing communication*), apareceu em várias obras dessa época (como o conhecido livro homónimo de Schultz, Tannenbaum e Lauterborn, de 1993) e propunha a “unificação de todas as ferramentas de comunicação de marketing, de forma a enviar às audiências mensagens



consistentes e persuasivas, no sentido de promover os propósitos da empresa”, (Burnett e Moriarty, 1998: 14). A IMC acabou por se tornar num conceito e numa proposta de planeamento comunicativo com ampla aceitação entre os teóricos e os profissionais da comunicação (sobretudo da comunicação de Marketing).

Num mesmo esforço de concertação de visões sobre o fenómeno comunicacional nas empresas e instituições, e insatisfeito com algumas limitações apresentadas pela noção de *comunicação integrada* (muito dependente do pensamento de Marketing), van Riel (1995) foi recuperar o conceito de *comunicação corporativa*, surgido nos anos 1970 nos estudos de administração e economia. A designação parece ser usada por referência à palavra “corpus” do Latim, que significa “corpo” e sugere uma relação com a ideia do todo. O autor propunha, portanto, a integração de todas as tendências de investigação na área, pela consideração da totalidade das mensagens organizacionais, num perspectiva de construção de imagem e melhoramento da *performance* de negócio. E defendia a consideração não só das empresas (isto é, organizações com propósitos lucrativos), mas igualmente das instituições não lucrativas e governamentais.

A *comunicação corporativa* constitui, assim, por um lado, uma filosofia sobre a importância da consideração de todas as formas de comunicação a acontecer nas organizações, como um todo coerente; e por outro lado, uma orientação, também pragmática, sobre a pertinência da gestão de todas as formas conscientes de comunicação, interna e externa, de modo tão eficiente e eficaz quanto possível, no sentido da criação de uma base favorável de relacionamento entre os grupos dos quais a organização depende (Van Riel, 1995). O conceito sugere que toda a filosofia comunicacional e políticas de implantação devem ser dirigidas pelo triângulo *estratégia – identidade – imagem*. Estes constituiriam os “common starting points” (CSP’s), ou valores centrais que devem orientar a actividade de comunicação. Trata-se de áreas relevantes, identificadas por van Riel (1995, 1997, 2004), e definidas por todas as partes internas interessadas na comunicação, derivando da própria estratégia da empresa, da identidade real e desejada, bem como da imagem. Estes três “pontos de partida comuns” funcionarão como eixos de articulação da comunicação nas organizações, na procura de

coerência e globalidade; face à multiplicidade teórica, mas também à variedade de públicos, canais e mensagens que caracterizam as organizações contemporâneas.

Face ao exposto, e apesar de termos adoptado a visão da Comunicação Organizacional no presente trabalho, mantivemo-nos atentos a todas as disciplinas referidas e evocámos os seus conceitos e pesquisas sempre que nos ajudaram a olhar o problema e a instituição seleccionados. Como Corman e Poole (2000) parece-nos que os desencontros disciplinares e paradigmáticos podem ser extremamente úteis na construção de qualquer terreno científico, mas os excessos constituem igualmente barreiras a um trabalho de qualidade. Por isso, propusemo-nos realizar um estudo que partiu da perspectiva da Comunicação Organizacional, mas que procurou chegar a um resultado multidisciplinar.

“... ninguém argumenta que deveríamos estar livres de desacordos, mas o conflito crónico é cansativo e desagradável. Degrada a qualidade do nosso trabalho” (Stephen Corman, “The need for common ground”, *Perspectives on Organizational Communication: finding common ground*, 2000: 7).

No processo de definição de qualquer disciplina, como é o caso da Comunicação Organizacional, a identidade parece ser construída pelo confronto com a diferença, mas igualmente pela identificação com pares. E a *comunicação corporativa, de marketing, de gestão ou de negócio* constituem parte da sua “família” científica (Reardon, 1996).

Embora estas últimas abordagens encerrem perspectivas muito próprias sobre a comunicação nas organizações, que não se aproximam, de forma tão imediata, do nosso modo de ver o fenómeno. Trata-se de visões essencialmente instrumentais, de controlo e ordem, de eficiência e racionalidade, que marcaram a emergência da modernidade. E as organizações pós-modernas estão longe de ser e de viver em ambientes tão ordenados e racionais quanto supõem essas perspectivas (Eisenberg e Goodall, 2004). Como referiu Weick (1979, 1995), as organizações só são estruturas estáveis e racionais quando vistas retrospectivamente. Os actuais ambientes organizacionais são de tal modo turbulentos e globalizados que a comunicação instrumental, racional ou eficiente se torna um mito inatingível. O olhar da Comunicação Organizacional parece-nos, por isso, ser o que melhor enquadra o clima de mudança sentido nas organizações, no mundo do trabalho, nos mercados e na sociedade em

geral, nos últimos anos. Além de constituir a disciplina onde é possível encontrar o olhar das Ciências da Comunicação sobre as organizações.

Este último olhar tem sido, aliás, defendido por diversos autores, citados na primeira parte deste capítulo. Referimo-nos a Phillip Tompkins, Linda Putnam, Stanley Deetz, David Seibold, Cynthia Sthol ou James R. Taylor, que têm estado “ao leme da comunicação organizacional” desde a década de 1980. Estes autores introduziram abordagens extremamente inovadoras do fenómeno, que têm sido classificadas como retóricas, interpretativas, críticas ou pós-modernas. Embora, todos partilhem uma intenção básica de trabalho, que é a de ver a organização pelas lentes da comunicação (Mumby e Stohl, 1996; Tompkins, 1998).

Este propósito constitui, na verdade, o cerne da pesquisa em Comunicação Organizacional, que tem vindo a desenvolver um mapa muito próprio da realidade organizacional. Os seus investigadores consideram que as organizações são colectividades sociais complexas, que podem ser problematizadas e explicadas por via de um enquadramento comunicativo. Esta área disciplinar entende que a comunicação é parte do processo de organizar, muito para além da expressão que lhe confere a metáfora da *conduta*, pois é a própria substância que alimenta esse processo, à medida que as suas práticas dão origem a sistemas de significado complexos e diversos. Por isso, a sua pesquisa desafia as noções económicas prevaletentes no mundo social e empresarial, chamando a atenção para estruturas alternativas, questões políticas, práticas culturais ou particularidades do comportamento colectivo. Esta preocupação com a própria organização é aquilo que distingue, na essência, a Comunicação Organizacional das propostas de marketing, de gestão ou de negócio.

“... uma organização é um sistema de comunicação, que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente” (James Taylor, *Rethinking the Theory of Organizational Communication*, 1993: 104).

As organizações são, por conseguinte, entendidas, pelos teóricos da Comunicação Organizacional, como conjuntos de pessoas que trabalham colectivamente para um objectivo comum, através do desenvolvimento de actividades especializadas. Consideram ainda, os seus

autores que à comunicação cabe uma tarefa crucial que é a coordenação geral das capacidades da organização. Daí que Taylor (1993: 32) diga que a comunicação é a “cola da organização”, pois permite atingir a coordenação com um reduzido esforço e mínimo controlo de custos. Tal explica o entendimento de que uma organização produtiva é uma entidade com um “bom” sistema de comunicação, enquanto uma organização improdutiva parece partir de um sistema de comunicação “pobre”.

Na perspectiva desta disciplina, a comunicação é central à organização, porque é o componente que lhe dá vida e expressão. Ou seja, tudo numa organização parece ser mediado por expressões simbólicas da sua existência, que têm por base o sistema de comunicação (Taylor, 1993). Senão veja-se, qualquer organização deixa traços físicos de si para que os possamos ler, como os edifícios, os logotipos, ou os ofícios; apresenta comportamentos próprios, é comprada e vendida; as pessoas actuam em seu nome, passam cheques, dão conferências de imprensa, etc; mas não tem uma presença física concreta. A comunicação é linguagem, é objecto simbólico, é interacção, é *feedback*, é canal, é construção da realidade. Nesse sentido, constitui a própria essência da organização, cuja estrutura e práticas são construídas e reconstruídas no e pelo sistema de comunicação.

Analisaremos, de seguida, alguns conceitos-chave da nossa pesquisa, que procuram captar e descrever essas diferentes dimensões do fenómeno da comunicação nas organizações.

## 1.4 Abordagem dos Conceitos-Chave

**“O aspecto mais importante da comunicação é ouvir o que não foi dito”**

(Peter Drucker, in John Balmer e Gray, “Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage”, *Corporate Communications: An international journal*, 1999: 131.)

As organizações são realidades complexas e que integram práticas diversas, de natureza comunicativa, cultural, social, económica, política, entre muitas outras. Assim, se pretendemos

pensar as organizações da actualidade a partir de um enquadramento comunicativo temos de começar por fixar os conceitos que predominam no campo e sistematizam o trabalho. Esses conceitos constituem formas de organizar o nosso olhar sobre a comunicação nas instituições e empresas, e são sugeridos pela literatura da especialidade. Referimo-nos a noções que classificam e explicam o universo comunicacional das organizações, identificando fenómenos e sugerindo estruturas e ligações.

O tema da “organização da comunicação” (como lhe chama van Riel, 1995) não tem recebido uma grande atenção na literatura da Comunicação Organizacional, mais preocupada com os micro-acontecimentos. Mas ver a organização pelas lentes da comunicação exige um enquadramento do olhar através de mapas conceptuais adequados, que sugerem caminhos e pistas metodológicas. Por isso, fomos identificando na literatura conceitos que nos pareciam importantes para averiguar o tema proposto e, desse, modo traçamos um quadro conceptual próprio. Neste trabalho recorremos a conceitos e modelos sugeridos pela “família” científica alargada da Comunicação Organizacional, e que se revelaram foram cruciais na concretização do estudo de caso.

Começaremos por nos referir ao conceito de *sistema de comunicação*, que constituiu uma noção central à investigação. Este conceito parte da ideia clássica de “sistema”, como um conjunto de partes interdependentes, com propósitos comuns (os objectivos organizacionais). Essas partes integram, no caso particular dos sistemas de comunicação, dois subsistemas: (a) os *procedimentos operacionais*, ou princípios que regulam a utilização de redes de comunicação funcionais; e (b) os *elementos estruturais*, que incluem as unidades operativas ou funcionais, as políticas de comunicação e as suas práticas. O *sistema de comunicação organizacional* constitui, portanto, o resultado da agregação de um grupo de sub-sistemas com funções comunicativas, em que cada componente está relacionada com as outras (Greenbaum, 1974), como sugere a originária Teoria Sistémica (Katz e Kahn, 1966; Weick, 1979). Trata-se, além do mais, de um sistema aberto ou que supõe o recebimento de *inputs* e envio de *outputs* para o ambiente externo.

Continuando a aprofundar esta noção de sistema de comunicação, descreveremos melhor os seus elementos estruturais, pois serão muito relevantes para o estudo empírico. As *unidades* ou *estruturas funcionais* constituem os suportes operativos da actividade de comunicação, sob a forma de grupos estabelecidos (departamentos, por exemplo), regras, procedimentos e relacionamentos informais (Fisher, 1993). Fazem parte da estrutura organizacional geral, isto é, da hierarquia formal da organização. Os atributos estruturais de um sistema de comunicação incluem: o grau de formalização das regras e procedimentos de comunicação, a extensão da delegação de autoridade dos líderes organizacionais em matéria de comunicação, o número de subordinados pelos quais um gestor de comunicação é responsável, a cadeia de comando numa estrutura de comunicação, os níveis hierárquicos nessa estrutura, e a descrição formal de funções e responsabilidades. Inspirando-se esta descrição no conceito de *estrutura organizacional*.

Quanto às *políticas de comunicação*, o segundo elemento estrutural do sistema de comunicação, incluem orientações formais e institucionalizadas sobre como comunicar, quais os públicos privilegiados ou quais as metas a concretizar (Greenbaum, 1974). Estas partem de planos estratégicos, que identificam os objectivos comunicativos a atingir, com base nas estratégias gerais do negócio.

Relativamente às *práticas de comunicação* (ou *eventos comunicativos*, Brown e Starkey, 1994) incluem as actividades de comunicação organizacional, que podem ser classificadas em função de alguns *itens* referenciais, como: canais usados, tipo e número de participantes, grau de sistematização, dependência da autoridade, natureza dos objectivos, interface com o ambiente, ou direcção do fluxo de mensagem (Greenbaum, 1974).

Com o propósito de alargar o nosso mapa conceptual, apresentamos outros conceitos que foram da maior utilidade para o estudo empírico. Referimo-nos às clássicas distinções entre *comunicação interna e externa, formal e informal, verbal e não-verbal*. Trata-se de catalogações que se afirmaram ao longo do século XX, à medida que evoluía o pensamento científico sobre as organizações. A Teoria Clássica de Weber, Fayol e Taylor, no princípio do século, contribui para uma visão mecanicista da comunicação organizacional que, à época, era

apenas considerada como fenómeno interno e descendente. A Escola das Relações Humanas, com Mayo, Barnard, MacGregor ou Likert, que emergiu na primeira metade do século, humanizou as organizações e sugeriu a importância da comunicação interna descendente e horizontal. Já o aparecimento do Modelo dos Sistemas Sociais, no final dos anos 1950, com March e Simon, e Katz e Khan, sugeriram a pertinência da distinção entre a comunicação interna e externa como partes de um sistema aberto. Depois, quando se popularizou a Teoria da Cultura Organizacional, com os trabalhos de Peters e Waterman e de Deal e Kennedy, na década de 80, a atenção voltou-se para o intangível, para o simbolismo, dando espaço à comunicação não-verbal (Ruão, 1999). E, hoje, ao falarmos do sistema de comunicação numa organização, suas políticas, estruturas e práticas, temos em conta toda esta disposição de fluxos e meios de comunicação, que definiremos de seguida.

Uma estruturação clássica e muito usada da comunicação nas organizações é aquela que parte dos seus dois sistemas primários: o interno e o externo. A *comunicação interna* corresponde ao padrão de mensagens partilhadas entre os membros de uma organização, cumprindo necessidades de interacção humana, desenvolvimento de tarefas, e coordenação de objectivos, entre outros (Kreps, 1990). E inclui canais verticais e horizontais. A *comunicação* designada de *vertical* refere-se a contactos *top-down* e *bottom-up* na hierarquia organizacional, incluindo actividades de fornecimento de informação sobre a estratégia organizacional, de cima para baixo, ou o *feedback*, de baixo para cima (Postmes *et al.*, 2001). Este tipo de comunicação é designado de *descendente*, quando acontece da gestão de topo para os níveis mais baixos na hierarquia, constituindo a forma mais básica de mensagens do sistema formal e cumprindo funções de informação, coordenação, hierarquia, ou doutrinação. Mas é denominada de *ascendente* quando flui dos níveis mais baixos da hierarquia para a gestão de topo, desempenhando funções de *feedback*, alívio de tensões, participação, envolvimento, entre outras (Kreps, 1990). Quanto à *comunicação horizontal*, refere-se à interacção interpessoal, informal e sócio-emocional, com colegas próximos e outros membros da organização que estão ao mesmo nível hierárquico (Postmes *et al.*, 2001). É, essencialmente, a comunicação entre pares e tem funções de coordenação, partilha, resolução de conflito, apoio mútuo, entre outras (Kreps, 1990).

A relação da comunicação com a estrutura organizacional, suas unidades e relações de poder, proporciona, ainda, uma outra catalogação a partir da consideração dos canais usados. Assim, temos a *comunicação formal*, que é aquela que segue canais oficiais e regras de hierarquia, dirigindo-se ao planeamento estrutural da organização, que inclui o arranjo de níveis, divisões e departamentos, bem como responsabilidades, posições de função ou descrições de função. A *comunicação informal*, por seu lado, é aquela que usa canais não planeados, fora da estrutural formal, e alimenta a interacção social natural entre os membros da organização (Kreps, 1990).

Relativamente aos códigos usados, podemos ainda distinguir a comunicação verbal ou não-verbal nas organizações. A *comunicação verbal* supõe o uso de códigos arbitrários de linguagem escrita e falada. A *comunicação não verbal* refere-se a todas as mensagens que ocorrem por meios que não os falados ou escritos, e que Fisher (1993) organiza em três tipos: (1) aparência corporal (incluindo o corpo, a aparência física, a postura, os gestos, o toque, as expressões faciais, e o contacto visual dos membros da organização); (2) a voz (paralinguagem) e 3) o ambiente (considerando territórios e espaços; edifícios, salas e decoração; artefactos e objectos).

Um outro conceito que se revelou da maior utilidade foi o de *estratégia de comunicação*, que entendemos como o padrão de decisões sobre a actuação comunicativa das organizações (Downs e Adrian, 2004). Esta noção enquadra-se na própria ideia de *estratégia organizacional*, enquanto “plano de jogo da organização” (Balmer e Greyser, 2002), isto é, escolhas que determinam a natureza e direcção da organização para futuro. Sendo o sistema de comunicação das organizações orientado por estas estratégias gerais.

Note-se, ainda, que todas as descrições anteriores integram um conceito mais geral e oriundo das Teorias da Comunicação, o *processo de comunicação*. Trata-se do conjunto de procedimentos-chave que colocam em relação os elementos que intervêm nos episódios comunicativos de forma interactiva (Downs e Adrian, 2004). Referimo-nos, usando as designações de Thayer (1976), aos originadores e receptores, às situações ou circunstâncias (que intencional ou acidentalmente colocam em relação os primeiros), às intenções ou propósitos, aos meios e canais, e, por último, às mensagens, que constituem as situações de



comunicação, sejam estas individuais, grupais, organizacionais ou de massa. E a noção de processo supõe a ideia de acção, em fases sequenciais: *input* / preparação da comunicação (análise); *throughput* / execução dos planos; *output* / expressão final de todas as formas de comunicação (van Riel, 1995).

Para além destas noções, reconhecemos ainda a utilidade do conceito de *modelo de comunicação*, enquanto arquétipo caracterizador do modo de fazer comunicação numa organização. Trata-se de uma forma de explicação, arrumação e comparação de entendimentos e decisões organizacionais sobre o funcionamento do sistema comunicativo. E lembramos a utilidade deste conceito no desenvolvimento e afirmação das Teorias da Comunicação, onde se destacaram inúmeras propostas modelares, como as Lasswell (1948), Shannon e Weaver (1949), ou Jakobson (1960), entre muitas outras, cujo papel foi o que explicar o funcionamento da comunicação humana por via de protótipos exemplificativos e catalogadores.

No domínio organizacional a catalogação modelar mais conhecida, na actualidade, é a de Grunig (1976, 2001) que propôs a classificação de *modelos simétricos* e *assimétricos*. Esta catalogação parte da análise do papel dos receptores no processo de comunicação organizacional, sendo os *modelos simétricos* aqueles que respeitam esse papel e os *assimétricos* os que se centram na emissão. Esta proposta de Grunig surge, na verdade, na sequência de outros trabalhos como os de Watzlawick, Beavin e Jackson, em 1970, sobre o carácter circular da comunicação; ou o de Thayer (1976) sobre os modelos sincrónicos e diacrónicos de comunicação. Tendo o nosso trabalho combinado a proposta de Grunig (a partir de um trabalho de Grunig e Hunt; 2000) com a sugestão modelar de van Ruler (2004), pela sua actualidade e abrangência. A proposta de van Ruler (2004) sugere as seguintes variáveis na identificação do modelo de comunicação em uso numa organização: (a) consideração do receptor na descrição do processo de comunicação; (b) tipo de pesquisa em que pode ser enquadrado; (c) definição implícita ou explícita do processo de comunicação; e (d) metáforas usadas para tipificar o processo de comunicação. A ideia de modelo sugere a comparação da situação real com as propostas teóricas, num mecanismo de entendimento e explicação da realidade.

## MODELO DE ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

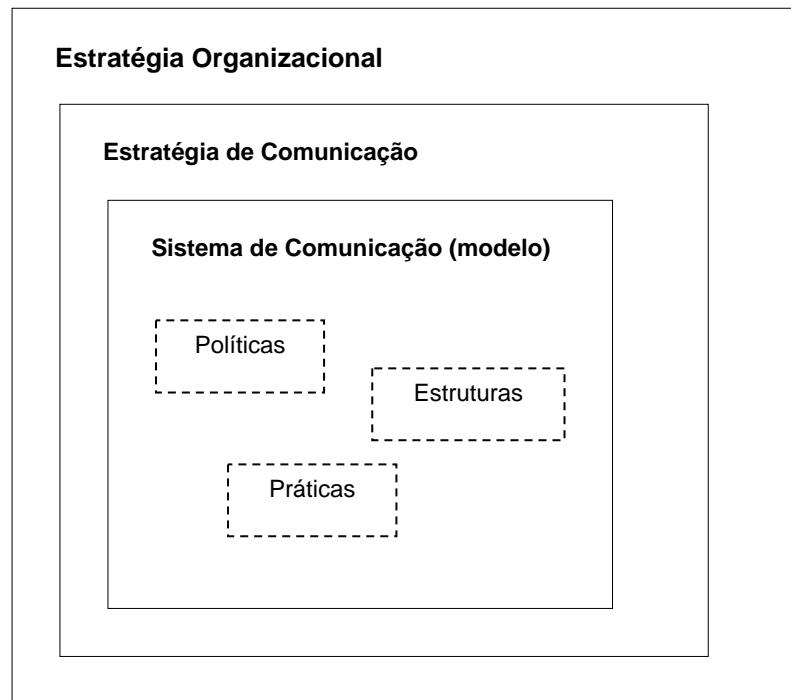


Figura 3. Um olhar possível sobre a comunicação nas organizações.

Com esta última definição concluímos a apresentação do enquadramento conceptual acertado para a presente investigação, no que concerne ao campo da Comunicação Organizacional (ver figura 3). Ainda que tenha sido um enquadramento produzido a partir de uma permanente interdisciplinaridade com os ensinamentos da Comunicação de Marketing, da Comunicação de Gestão e da Comunicação de Negócio. O resultado foi um modelo de análise centrado nos vectores estratégicos e sistémicos da comunicação nas organizações. As estratégias de comunicação constituem o plano do jogo comunicacional, a partir de objectivos e metas que cumprem os propósitos organizacionais gerais. O sistema de comunicação dá vida às estratégias comunicativas definidas pelos líderes de topo, adequando-se em permanência a essas orientações políticas. Como ficou, aliás, patente no nosso estudo de caso, onde as políticas, estruturas e práticas da instituição sofreram alterações na medida das mudanças sofridas pelas estratégias comunicacionais que, por sua vez, resultaram de metamorfoses nas

estratégias organizacionais gerais. Trata-se, portanto, de um modelo que privilegia uma visão institucional da comunicação, enquanto fenómeno determinado pelas vontades políticas dos líderes de gestão e elites bem colocadas. Um entendimento que determinou o quadro metodológico a seguir, a partir de uma pluralidade de opções de pesquisa, como passaremos a explicar.

## **2. As Metodologias de Investigação em Comunicação Organizacional**

Historicamente, e como adiantamos já, o campo da Comunicação Organizacional tem usado uma grande variedade de metodologias de investigação. Inicialmente, foram as experiências em laboratório que despertaram a atenção dos investigadores, como forma de estudar os fluxos informativos. Mais tarde estas foram ultrapassadas pelos questionários, associados ao estudo das percepções nos processos comunicativos. Nos anos 1970, a estes métodos vieram juntar-se sofisticadas análises de multivariáveis e novas metodologias laboratoriais, baseadas em conceitos da Teoria Geral dos Sistemas. E os anos 80 trouxeram os métodos interpretativos, cuja afirmação continuou na década de 1990. Assim, podemos dizer que a investigação em Comunicação Organizacional se caracteriza por um grande eclectismo no reconhecimento da legitimidade de uma grande variedade de métodos.

Como constituía nosso propósito conhecer e caracterizar o sistema de comunicação da Universidade do Minho (numa perspectiva histórica e sempre em relação com os fenómenos da identidade), decidimos procurar as metodologias sugeridas pela literatura para uma investigação desta natureza. Dessa pesquisa concluímos que o sistema de comunicação das organizações constitui uma área de interesse clássico na disciplina, embora se tenha centrado nas questões da eficiência e *performance* (Greenbaum *et al.*, 1988). Trata-se de estudos que privilegiam os métodos quantitativos para avaliar *itens* como o fluxo de informação, o clima organizacional, as características da mensagem e conteúdos ou a estrutura de comunicação. Os instrumentos de análise mais conhecidos neste domínio são, ainda hoje: a *Auditoria de Comunicação* da *International Communication Association* (ICA, 1971); o *Questionário de*

*Comunicação Organizacional* (Roberts e O'Reilly, 1973); o *Questionário de Auditoria de Comunicação* (Wiio e Helsila, 1974); e o *Questionário da Satisfação de Comunicação* (Goldhaber e Rogers, 1979).

“... Os objectivos latos da Auditoria de Comunicação da ICA são:

1. estabelecer um banco de dados normalizado que permita fazer comparações entre as organizações a partir do seu sistema de comunicação;
2. estabelecer, através de estudos comparativos, uma validação externa genérica de muitas teorias e proposições da comunicação organizacional;
3. fornecer uma variedade de pesquisa para as universidades, profissionais e estudantes;
4. estabelecer a ICA como um centro visível de medição da comunicação organizacional”

(Gerald Goldhaber e Paul Krivonos, “The ICA Audit: process, status, critique”, *Journal of Business Communication*, 1977: 43)

Embora a investigação quantitativa nos tenha parecido pouco adequada ao estudo da relação entre a comunicação e a identidade, a noção de *auditoria*, emergida das nossas leituras, acabou por se revelar de utilidade. Trata-se de uma metodologia que começou a ser discutida na literatura da comunicação organizacional, nos anos 1950, pelas mãos dos profissionais de relações públicas e de recursos humanos. Crescia a convicção de que quanto mais pobre fosse a comunicação, piores tenderiam a ser os resultados empresariais ou institucionais. Neste contexto, a auditoria revelou-se uma metodologia útil para avaliar o sistema e clima comunicativos.

“Quando a comunicação organizacional é pobre os resultados tendem a ser, *inter alia*, de reduzido empenhamento do *staff*, baixa produção, maior absentismo, crescente agitação industrial, e maior instabilidade (Hargie, Dickson e Tourish, 1999). Segue-se, portanto, que os sistemas de comunicação e práticas devem ser cuidadosamente desenhados, implementados e avaliados (Baker e Camarate, 1998). E o primeiro passo no desenvolvimento de uma estratégia coerente é averiguar do estado de saúde de uma organização” (Owen Hargie, Dennis Tourish e Noel Wilson, “Increased Information and Communication Audits”, *Journal of Business Communication*, 2002: 415).

A auditoria de comunicação constitui, portanto, como uma estrutura metodológica e conceptual própria para examinar o processo de comunicação nas organizações. Segundo Kopec (1982: 24), trata-se de uma “análise completa da comunicação de uma organização – seja interna e/ou externa –, destinada a ‘fotografar’ as necessidades, políticas, práticas e capacidades comunicativas”, bem como para revelar os dados necessários a uma tomada de decisão informada por parte da gestão de topo, no que se refere a objectivos de comunicação futuros. Este método revelou utilidade no uso mais eficiente da comunicação, no melhoramento da moral interna ou na construção de uma cultura mais forte. Os seus instrumentos de pesquisa são variados, desde as sondagens por questionário às entrevistas, passando pelas observações, análise de incidentes críticos, análises de redes, análises de conteúdo, grupos de foco ou diários de comunicação.

“ [As auditorias] fornecem aos gestores conhecimento sobre o que está realmente a acontecer ao nível comunicativo, e não tanto o que estes pensavam, ou lhes disseram, que estaria a acontecer” (Dennis Quinn e Owen Hargie, “Internal Communication Audits: a case study”, *Corporate Communications: An International Journal*, 2004: 148).

Estes dados levaram-nos a considerar a auditoria como uma metodologia útil para o nosso estudo, tanto mais que permitia o cruzamento com a pesquisa sobre a identidade organizacional. Na verdade, e segundo Shelby e Reinsch (1996), a auditoria enfatiza a perspectiva política dos sistemas e actividades de comunicação, e reforça o papel das audiências. E esta era uma dimensão de análise que nos interessava particularmente, tanto no estudo da comunicação como na pesquisa sobre a identidade. Por isso, decidimos auditar o sistema de comunicação da instituição escolhida, como estudo de caso, mas procurando a dimensão qualitativa do método. Prosseguindo, aliás, uma sugestão de Tourish e Hargie (1998), que afirmaram que é possível “incorporar com sucesso tanto a análise qualitativa como a quantitativa” na administração das auditorias. Como os processos de comunicação e construção de identidade são intangíveis e estão envolvidos de julgamentos subjectivos e compromissos políticos (como mostrou, aliás, o nosso estudo de caso), a pesquisa qualitativa pareceu-nos muito útil dado que “não mata o mensageiro” (isto é, identifica e valoriza o originador das mensagens e políticas, como entende Badaracco, 1988).

Buscando essa dimensão qualitativa da pesquisa, mas prosseguindo com a intenção de avaliar o sistema de comunicação da organização, seleccionámos dois métodos de recolha de dados: a análise documental e as entrevistas de elite. A análise documental é elementar num estudo longitudinal, como é o nosso, e permite a localização dos dados num contexto histórico. Neste domínio, seleccionamos a análise temática, que pressupõe o levantamento, a divisão e a localização dos temas (assuntos e/ou ideias) centrais à pesquisa, para descobrir (por triangulação ou comparação) os padrões dos acontecimentos (Gioia e Chittipedi, 1991). Quanto às entrevistas, (o nosso método de investigação mais criativo) estas constituem um dos procedimentos privilegiados pelas auditorias, dado fornecerem informação de elevada qualidade e capaz de ser comprovada numa relação face a face. Além de ser um dos meios mais ricos de diagnóstico das dinâmicas da comunicação organizacional (Downs e Adrian, 2004)<sup>4</sup>.

Uma auditoria constitui, pois, o processo de explorar, examinar, monitorizar e avaliar alguma coisa. Uma auditoria de comunicação permite a avaliação do sistema de comunicação da organização, através de uma análise completa ao seu funcionamento, interno e externo. E, desse modo, potencia uma perspectiva comunicativa sobre a organização (Downs e Adrian, 2004). Ao rever a organização como um sistema de comunicação, a auditoria aponta relações entre os processos comunicativos e as estratégias organizacionais, ou os resultados (como empenhamento, satisfação, produtividade, ou eficiência na mudança). Sem que nunca se possa esquecer que toda a comunicação assenta num contexto situacional, histórico e actual.

Prosseguiremos agora com a apresentação do conceito de identidade, a variável “perturbadora” que escolhemos relacionar com os fenómenos de comunicação organizacional.

---

<sup>4</sup> As entrevistas de elite serão apresentadas de forma mais aprofundada no capítulo dedicado à fundamentação da metodologia usada no estudo de caso (capítulo 4).

## CAPÍTULO 2

### A Identidade das Organizações

#### 1. Uma Breve História do Conceito

**“A identidade não é algo genético, prudente e seguro. É formada pela história e pela cultura, é sobre o sentimento de grupo, é alienação para o Estado: e é, também, um sentido comum, costumes e linguagem... É sempre o fazer e nunca o feito”** (Michael Wood, *In Search of England: Journeys into the English past*, 2000: 50).

O tema do sucesso das organizações tem vindo a constituir-se como uma preocupação permanente da academia, em resposta a exigências do mundo profissional. Tal é visível através do trabalho levado a cabo por diferentes áreas científicas, ao longo do último século, que procuraram encontrar a combinação de elementos – humanos e organizacionais – capaz de beneficiar a eficiência, a produtividade ou o lucro. Estas pesquisas centraram-se na localização das características distintivas que parecem interferir na *performance* organizacional, a partir de exemplos de empresas e instituições com sucesso. E, neste contexto, foi ganhando força uma tendência teórica que argumenta que os fenómenos de sentido são centrais para explicar os padrões de desempenho organizacional. Até porque os estudos empíricos apontaram para a relação entre esse desempenho e certos factores intangíveis, como *a identidade, a cultura, a imagem ou a reputação*.

Além do mais, certos acontecimentos, que tiveram lugar no universo organizacional das últimas décadas, acabaram por chamar a atenção dos investigadores para a utilidade da “gestão das impressões”, ou da administração e controlo desses fenómenos intangíveis (Sutton e Kramer, 1990; Ginzel *et al.*, 1993). Balmer e Gray (1999) destacaram, de entre esses vários episódios com influência na visibilidade da tema da gestão das impressões, a redução do ciclo de vida dos produtos, o aumento da concorrência nos sectores público e não lucrativo (ou no sector dos serviços), a globalização dos mercados e das economias, os frequentes processos de

fusão e aquisição das empresas, as crescentes expectativas públicas de responsabilidade social, ou a quebra das barreiras entre os ambientes internos e externos das organizações. Esta atmosfera, de enorme dinâmica, acabou por revelar a utilidade da coerência de apresentação das organizações aos públicos e da própria harmonia comunicativa e do processo de gestão das impressões com todos os *stakeholders* (como forma de prolongar as relações comerciais, económicas ou políticas). A necessidade de harmonia comunicativa exigia, porém, a adopção de orientações estratégicas, também, para os assuntos da comunicação e das impressões de identidade ou de imagem, ou seja, a criação de estruturas específicas para a função, bem como a definição ponderada de um caminho político. Por isso, estes temas passaram a ser amplamente explorados em muitos estudos de comunicação, de gestão e de marketing.

Em face destes desenvolvimentos históricos, os conceitos de *comunicação, identidade, personalidade, imagem, reputação ou marca* foram capturando a imaginação dos gestores e dos investigadores das organizações, sobretudo ao longo da década de 1990. Como resultado, emergiram novos modos de conceptualizar as organizações, novas funções e responsabilidades de gestão, novas formas de consultadoria, e uma vasta literatura especializada (científica e profissionalizante). Estas noções propunham outras matrizes para compreender as várias facetas do sentido organizacional e para usa-las em benefício do negócio.

Não obstante a visibilidade pública e académica assumida por estes temas, a verdade é que para quem os estuda a dificuldade é grande. A pesquisa empírica e teorização na área são, frequentemente, criticadas pela sua fragmentação, diluição ou confusão. Tal parece resultar de uma múltipla compartimentação disciplinar, que deu origem a disparidades linguísticas e interpretativas na pesquisa dos intangíveis. Nestas investigações, misturam-se preferências de consultores, gestores e académicos, com conhecimentos do Marketing, da Gestão, da Sociologia, da Comunicação ou do *Design*, e com características de escolas de pensamento marcadamente nacionais. Além do mais, desenvolveu-se uma certa atracção pela “monomania” (Balmer e Greyser, 2004) ou para destacar acentuadamente um destes fenómenos sobre os outros em dados momentos históricos. Isso explica porque o tema da



*marca* domina, actualmente, as atenções dos profissionais e académicos preocupados com a gestão das impressões; enquanto nos anos 90, se destacaram os estudos sobre a *identidade* e a *reputação*; na década de 1970, assumiu protagonismo a noção de *personalidade*; e os anos 1950 tinham constituído a década de ouro da *imagem organizacional*. Desta compartimentalização, histórica, geográfica e disciplinar, resultou uma produção científica de grande dimensão, mas também frequentemente incoerente ou mesmo impenetrável.

“As seis questões fundamentais que caracterizam a área:

- Quais são os atributos distintivos da empresa? IDENTIDADE
- Para quem e o que comunicamos? COMUNICAÇÃO
- Como somos percebidos? IMAGEM
- Como somos percebidos no tempo? REPUTAÇÃO
- Quais as afinidades dos membros? IDENTIDADE
- Qual é o nosso contrato corporativo? MARCA”

(adaptado de Jonh Balmer e Stephen Greyser, *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*, 2004).

Estas reflexões abrem caminho ao tema da *identidade organizacional*, que ocupa o segundo capítulo deste trabalho. A literatura da identidade organizacional tornou-se numa das mais activas e sobrepovoadas dos últimos anos, graças ao crescente interesse académico e profissional pelo assunto. O termo designa a auto-representação que empresas e instituições desenvolvem sobre si próprias, num contexto de vivência colectiva. E diversos fenómenos ambientais terão contribuído para fazer destacar este conceito de entre outros temas organizacionais, como as frequentes operações de fusão, aquisição, *spin-offs* e alianças, o eclodir das novas tecnologias, ou a crescente importância assumida pelo *design* gráfico. Estes factos evidenciaram o valor da identidade no estabelecimento de relações duradouras com os diferentes públicos, particularmente nos mercados financeiro e mediático. Por isso, ao longo dos anos 90, a identidade e as operações da sua gestão foram-se tornando tão importantes para as empresas, crenças que o seu uso instrumental poderia potenciar uma imagem mais apurada dos valores, crenças e direcções estratégicas das organizações. Nessa altura, a

identidade emergiu como um tópico “quente” para a gestão sénior, preocupada em localizar as fontes de eficiência e *performance* organizacional; para as actividades de consultoria, que defendiam a instrumentalização da identidade com propósitos de imagem; e para a academia, que descobria um território de estudo inovador.

A identidade era já um tópico clássico das pesquisas em Psicologia, Ciência Política, Antropologia, Sociologia ou Estudos Organizacionais<sup>5</sup>, mas só na segunda metade do século XX passou a fazer parte dos interesses da Gestão, do Marketing ou da Comunicação Organizacional. Nestas últimas áreas, o conceito foi introduzido pelos profissionais das agências de comunicação, que o usavam para designar os processos de criação e desenvolvimento de logótipos, símbolos ou nomes. A identidade organizacional era identificada com o trabalho de *design* gráfico desenvolvido pelas empresas de consultoria em comunicação (Olins, 2003). E, a partir daí, o conceito parece ter migrado para as universidades europeias, pelas mãos de Larçón e Reitter (1979) e, principalmente, Kapferer (1991).

Na última década, a identidade organizacional acabou por se tornar num tema proeminente nas universidades de todo o mundo, pela sua associação à gestão estratégica das organizações, à gestão de marca ou à comunicação estratégica. Este reconhecimento foi, aliás, reforçado pela fundação do *Grupo Internacional da Identidade Corporativa* (GIIP), uma associação que juntou académicos e profissionais da Gestão, do Marketing e da Comunicação, interessados no fenómeno. Na procura de uma estabilização da área, o GIIP assinou, em Fevereiro de 1995, uma declaração de princípios sobre o sentido e relevância do conceito de identidade nas organizações, que ficou conhecida como a *Declaração de Strathclyde*<sup>6</sup> (que transcrevemos de seguida).

#### ***“Declaração de Strathclyde***

---

<sup>5</sup> Os Estudos Organizacionais constituem uma área disciplinar que conjuga saberes vários, com o propósito de melhor conhecer as organizações humanas. Embora com uma forte participação de investigadores da Sociologia, integra pesquisas oriundas da Psicologia, da Antropologia ou das Ciências da Comunicação.

<sup>6</sup> A Declaração foi assinada em 1995, no Reino Unido, por alguns dos mais conceituados investigadores e consultores na área, como John M.T. Balmer, David Bernstein, Adrian Day, Stephen Greyser, Nicholas Ind, Stephen Lewis, Chris Ludlow, Nigel Marwick, Cees van Riel e Stephen Thomas.

Toda a organização tem uma identidade. Esta articula o *ethos* organizacional, objectivos e valores presentes num sentido de individualidade, que pode ajudar a diferenciar a organização num ambiente competitivo.

Quando bem gerida, a *identidade corporativa* pode ser um meio de integração das principais disciplinas e actividades essenciais ao sucesso organizacional. Pode, igualmente proporcionar a coesão visual necessária à harmonia de todas as comunicações corporativas, e resultar numa imagem consistente com o *ethos* e o carácter definidor da organização.

Se gerir bem a *identidade corporativa*, uma organização pode construir um entendimento e um empenhamento com os seus diversos *stakeholders*. E isto é manifesto na capacidade de atracção e retenção dos clientes e funcionários, de desenvolver alianças estratégicas, de conseguir apoio financeiro dos mercados, e de gerar um sentido de orientação.

A *identidade corporativa* difere do conceito de marca no marketing tradicional, pois preocupa-se com todos os *stakeholders* da organização e com as formas multifacetadas como uma organização comunica” (versão revista da declaração original, que foi aprovada na Universidade de Strathclyde – Escócia, Reino Unido, em Fevereiro de 1995, in Jonh Balmer e Alan Wilson, “Corporate Identity: there is more than it meets the eye”, *International Studies of Management & Organization*, 1998: 16).

Todavia, o propósito do GIIP não se atingiu e o conceito continuou envolvido em muitas discussões, pois nem todos os investigadores aderiram à sua proposta definidora. E nem a própria origem etimológica do termo identidade parece ser esclarecedora. Bernstein (1989) considera que a palavra *identidade* vem do latim *idem*, mas outros autores sugerem a sua ligação à palavra *identidem*, que significa “repetidamente” (van Riel, 1995).

A análise das questões linguística é, aliás, da máxima pertinência, porque as dificuldades dos investigadores começam, desde logo, com a detecção das várias designação da área. No domínio da Comunicação Organizacional adoptou-se a denominação de *identidade organizacional* (Hatch e Shultz, 1997), ainda que esta não constitua a única forma dos autores se referirem à auto-representação empresarial/institucional. Como é possível verificarmos pela leitura da *Declaração de Strathclyde*, existe também a designação de *identidade corporativa* que constitui o nome preferencial dos estudos em Comunicação Corporativa (van Riel, 1995),

Marketing (Baker e Balmer, 1997; Wilson, 1997), Gestão de Marca (Kapferer, 1992; King, 1991) ou Imagem Corporativa (Barich e Kotler, 1991). Na investigação de Comunicação Organizacional, no entanto, a tradição aponta para o uso da designação de *identidade organizacional* por referência aos fundamentos sociológicos da disciplina. Esta foi a tendência de pesquisa e teorização que seguimos neste estudo, sem nunca perder de vista a perspectiva multidisciplinar que pretendíamos construir desde o início.

A discussão à volta da denominação de eleição deste campo de estudo constitui, de resto, um bom exemplo da complexidade que envolve uma revisão bibliográfica à volta do tema da identidade das organizações. Na vasta, mas pouco coerente, produção científica que consultámos, destacou-se a confusão permanente entre *a ideia de identidade como um conjunto de manifestações mais ou menos tangíveis e controláveis da organização* (Abratt, 1989; Olins, 1991; Schmitt *et al*, 1995; van Riel e Balmer, 1997, entre outros) e *a sua concepção como representação colectiva que, para alguns, pode mesmo não ser gerível* (Larçon e Reitter, 1979; Albert e Whetten, 1985; Dutton e Dukerich, 1991; Pratt e Foreman, 2000, entre outros).

Nos últimos anos, tem-se procurado chegar a uma visão integradora de identidade organizacional (Schultz, *et al*. 2000; Moingeon e Soenen, 2002), isto é, que reconheça os seus componentes cognitivos, sociais, funcionais e estratégicos. Se o conceito de identidade parece ser tão central à vida organizacional, que faz os gestores lutarem diariamente pelo controlo da projecção da sua própria interpretação identitária (por via de discursos, comunicados, conferências de imprensa ou anúncios publicitários), então, justificar-se-ia, talvez, considerar todas as suas dimensões. Além do mais, esta posição, de costas voltadas entre as pesquisas, não parece continuar a ser sustentável, pois estamos a falar de um mesmo fenómeno que é olhado em diferentes perspectivas. O caminho da integração sugere que se considere o trabalho de profissionais e académicos, o pensamento de todas disciplinas científicas e, ainda, o contributo de várias pesquisas nacionais (como é o caso da escola francesa, Moingeon e Ramanantsoa, 1997). Trata-se da perspectiva que guiou o nosso esforço na definição do conceito da identidade organizacional, como descrevemos de seguida.

## 1.1 À Procura de uma Definição

**“A identidade corporativa é uma profunda, e permanente, manifestação da condição humana”** (Wally Olins, “Corporate identity: the myth and the reality”, *Journal of the Royal Society of Arts*, 1978: 58)

A estabilização do conceito de identidade organizacional revelou-se um percurso doloroso nesta pesquisa. A multiplicidade de abordagens ao fenómeno deu origem a uma verdadeira “Torre de Babel”, como referem Hatch e Schultz (2000). E se, por um lado, a variedade e diversidade de paradigmas de observação constitui uma fonte de riqueza para o campo, fornecendo *inputs* de valor para a teorização; por outro, essa dispersão acentua as dificuldades na busca de uma linguagem comum. Assim, procurámos ultrapassar a desorganização do campo com uma análise histórica, que buscou maiores esclarecimentos sobre o fenómeno e a sua representação conceptual.

O termo *identidade* parece ter sido adaptado ao contexto organizacional, sobretudo, a partir dos conhecimentos da Psicologia e da Sociologia. E Albert e Whetten foram os primeiros autores a produzirem uma enunciação fundamentada do conceito, em 1985, num artigo designado de “Organizational Identity”, que resumia um estudo sobre a Universidade de Illinois nos Estado Unidos da América<sup>7</sup>. Trata-se do trabalho académico mais influente sobre a identidade organizacional e representa uma tradição de pesquisa distinta entre os investigadores do comportamento organizacional. A sua linha de pesquisa sugere a análise do conceito em si (Albert e Whetten, 1985; Gioia e Thomas, 1996; Hatch e Schultz, 2000), enquanto outros, embora com menos proeminência, se dedicaram à questão da medição (van Rekom e van Riel, 2000) ou do diagnóstico (Moingeon e Ramanantsoa, 1997; Moingeon, 1999). Os profissionais, por seu lado, preocuparam-se com a descoberta de estratégias de

---

<sup>7</sup> Albert, S.; Whetten, D. (1985), “Organizational Identity”, in L.L. Cummings e B.M. Staw, *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, CT, JAI Press, 7, 263 – 295.

criação e de comunicação da identidade (Olins, 1989; Chajet, 1997; van Riel e van Hasselt, 2002).

Na base da aplicação do conceito de identidade às organizações está, na verdade, uma tendência reconhecida nos Estudos Organizacionais e que sugere a antropomorfização como caminho de investigação. A noção parte do pressuposto de que as organizações são constituídas de um “eu” ou de um sentido de si, socialmente construído a partir das cognições, emoções e informações daqueles que participam na sua criação, manutenção e mudança. Embora para alguns, essa construção seja um fenómeno localizado nas mentes dos indivíduos que constituem as instituições, enquanto para outros se trata de uma propriedade da organização em si, que permanece na consciência do grupo e se manifesta pelos logótipos ou outras funções comunicativas. Pelo que os estudos na área têm seguido uma dupla direcção: o estudo da identidade da organização e o estudo das identidades dos indivíduos que a constituem, mas considerando esse contexto de pertença (a “identidade de trabalho” nas palavras de Alvesson e Willmott, 2002).

Em essência, a identidade organizacional representa um processo de socialização levado a cabo pela instituição ou empresa, e resulta de uma agregação das experiências e expectativas de uma grande quantidade de pessoas. Esses intervenientes olham-na de uma multiplicidade de perspectivas e aproximam-se dela por uma grande variedade de motivos, produzindo influências do mais variado tipo. Pelo que a questão da identidade das organizações parece situar-se num espaço intra-subjectivo criado pelo grupo social, mas no qual participam indivíduos com origens muito diferenciadas. Isso leva a que a identidade seja problematizada, por um lado, como um fenómeno de conjunto, e por outro como um processo de “auto-categorização” que os indivíduos usam para fazer notar a sua pertença ao grupo (Pratt e Rafaeli, 1997). Whetten e seus colegas (Whetten *et al.*, 1992; Whetten, 1997; Whetten e Godfrey, 1998) propuseram, por isso, a distinção entre “identidade de” e “identificação com”. A “identidade de” estaria relacionada com esta questão da identificação colectiva, fornecendo fundamentos cognitivos e emocionais sobre os quais os membros constroem ligações e criam significados para a sua organização. E a investigação da “identificação com” orientar-se-ia para a relação entre o individual e o grupo, ou organização.

Neste trabalho, interessa-nos a primeira perspectiva e iremos debruçar-nos sobre a identidade organizacional enquanto fenómeno colectivo de identificação social. Uma perspectiva que se tem inspirado na Teoria da Identidade Social (Tajfel e Turner, 1979), para explicar o processo de socialização pelo qual passam as organizações na construção das suas “auto-definições”. Disso resultou uma proposta metafórica, que entende que as organizações precisam, tal como os indivíduos, de formas de classificação social e de se integrarem elas próprias nessas classificações. Para tal empreendem processos de busca de identificação social, que lhes conferem sentidos e ligações, ou seja, uma força simbólica capaz de gerar o apoio, interno e externo, desejado.

Segundo Ashford e Mael (1989)<sup>8</sup>, a socialização organizacional emerge de um processo de interacção simbólica entre os diversos indivíduos e entidades envolvidas na criação e manutenção da organização. Essas interacções compreenderiam a transmissão simbólica, verbal e não-verbal, de mensagens sobre a organização, os seus produtos/serviços e o seu ambiente (os *out-groups*), e seriam responsáveis pela emergência da identidade colectiva. A identidade constituiria, portanto, uma realidade psicológica para além dos membros que fazem parte da organização, como um entendimento partilhado sobre as suas características mais marcantes.

A identidade parece resultar de um processo de interiorização de valores e crenças que emergem da construção social da organização. Como refere a Teoria da Identidade Social, os indivíduos tendem a adoptar as características percebidas como protótipos dos grupos com os quais se identificam, pelo que quanto mais salientes, estáveis e internamente consistentes forem os traços de carácter de uma organização – em termos de prévia negociação de sentido – mais fácil será a interiorização das suas crenças e valores. E isso reflectir-se-á no reconhecimento da identidade colectiva emergente. A identificação organizacional é, assim, um sub-tipo de identificação social, e é função do grau de identificação que os membros dos seus públicos têm com os atributos que acreditam que definem a organização (Foreman e Whetten, 2002).

---

<sup>8</sup> Autores responsáveis pela introdução da Teoria da Identidade Social nos Estudos Organizacionais.

Ainda segundo Ashford e Mael (1989), esta perspectiva da identificação social explica o crescente interesse pela gestão simbólica das representações. O controlo das representações da identidade, através da manipulação de símbolos (como tradições, mitos, metáforas, rituais, sagas, heróis, ou aspectos físicos), procura estimular culturas diferenciadas e fornece imagens às suas audiências, internas e externas. A cultura organizacional integra os entendimentos tácitos que marcam uma organização (crenças e valores) e contextualizam os esforços de produção de sentido, incluindo a auto-definição interna (Hatch e Schultz, 2002). Integra, pois, o pressuposto da diferenciação, do carácter único da instituição, capaz de fornecer à identidade os seus traços centrais e distintivos. E uma identidade distintiva é, potencialmente, uma identidade de prestígio, porque capaz de atrair reconhecimento, apoio e lealdade de membros e não-membros da organização. Logo, é um caminho possível na construção de uma imagem positiva. Assim, a identidade, a cultura e a imagem constituem formas de representação organizacional em permanente relação.

A identificação social da organização representa uma busca de significação, mas também de diferenciação num universo comercial cada vez mais marcado pelo desenvolvimento acelerado, globalização económico-social e concorrência dificultada. E é neste contexto que a identidade emerge como uma dimensão organizacional de particular relevância para a construção social interna e envolvimento com o ambiente relevante. Na verdade, embora se trate de um fenómeno que nasce com as organizações – todas têm uma identidade, quer o planeiem, quer não –, só mais recentemente se tornou objecto de preocupação e tentativa de controlo. Pois, face à complexificação dos mercados, as empresas/instituições aumentaram os esforços de gestão das representações, quer no ambiente interno, quer no contexto externo.

“Num mundo de crescente exposição a vozes críticas, muitas organizações encontram dificuldades na criação e manutenção das suas identidades” (Mary Jo Hatch e Marjken Schultz, *Organizational identity: a reader*, 2004: 990).

A identidade, enquanto fenómeno de auto-reflexão, não deixa de ser construída por relação com os elementos do ambiente que a circundam. Como explicam as teorias clássicas sobre a identidade individual (Mead, 1934), a definição da nossa identidade faz-se pela relação com os outros, numa dialéctica entre o interno e o externo. Não podemos separar o “eu” das



percepções que os outros têm de nós, da mesma forma que as nossas percepções dos outros influenciam quem nós somos. Ora, a identidade organizacional implica também esse olhar sobre si e sobre os outros. É pela comparação e avaliação do “eu”, do “eu desejado” e do “outro” que a organização chega a uma identificação de si e a um posicionamento no universo simbólico dos negócios (Ashford e Mael, 1989; Foreman e Whetten, 2002; Hatch e Schultz, 2002). A posição procurada é a de um lugar diferenciado, especial aos olhos dos seus e dos outros.

Esta questão da distinção é, aliás, a ideia que preside à noção de identidade organizacional (como sugeriram Abratt, 1989; Olins, 1989; Barich e Kotler, 1991; Upshaw, 1995; Aaker, 1996; Fombrun, 1996; Baker e Balmer, 1997; van Riel e Balmer, 1997, entre outros). Esse era, de resto, o entendimento de Albert e Whetten (1985), que chamaram a atenção para os critérios de *centralidade, diferenciação e continuidade temporal* na determinação da identificação social de qualquer instituição ou empresa. Apesar das críticas a que tem sido sujeita, a proposta destes autores tem servido de referência para os investigadores das duas principais correntes do estudo da identidade, a dos Estudos Organizacionais e a do Marketing.

Albert e Whetten (1985) definiram identidade organizacional como as *características centrais, distintivas e duradouras da organização, na perspectiva dos seus membros*. Os autores consideraram que a identidade organizacional seria uma questão auto-reflexiva, que surgiria do interior da instituição, captando o essencial das suas características. E resumiram o conceito em três ideias: (1) como a essência da organização aos olhos dos seus membros; (2) como os seus traços distintivos segundo os seus trabalhadores; (3) e como a linha de desenvolvimento organizacional que sugere a ligação entre o presente, o passado e o futuro. A identidade seria, como resumiram Barney *et al.* (1998: 103), “a teoria que os membros de uma organização têm sobre quem são”.

Albert e Whetten (1985) não identificaram as fontes dos tais “atributos centrais, distintivos e duradouros”, considerando que estas podem variar em função do contexto específico de cada organização e seus objectivos. As dimensões que as organizações usam para definir a sua identidade podem ser, na verdade, muito diferenciadas e incluem desde declarações

ideológicas, até filosofias de gestão, traços de cultura, rituais ou outros. Por isso, os autores afirmaram:

“(...) nenhuma teoria neste momento é capaz de fornecer uma lista universal de todos os aspectos de uma organização que poderão ser considerados importantes [para a sua identidade] por oposição àqueles que podem dizer-se ser claramente menos importantes” (Stuart Albert e Dennis Whetten (1985), “Organizational Identity”, in Mary-Jo Hatch e Marjken Schultz, *Organizational identity: a reader*, 2004: 91).

Encontrar a identidade de uma organização é, portanto, responder às questões: “Quem somos nós?”, “Que tipo de negócio é o nosso?” ou “O que queremos ser?” e, ainda, “O que é central para a organização?”, “O que é distintivo?” e “O que é de continuidade temporal?” Desse modo será possível estruturar-se uma “declaração de identidade”, isto é, desenha-se um esquema cognitivo que classifica e localiza a instituição num dado universo comercial e simbólico. Esse esquema pode servir como importante guia para as tomadas de decisão dentro da organização e fora dela (Dutton e Dukerich, 1991; Fiol e Huff, 1992).

Esta definição de identidade tornou-se bastante consensual entre os teóricos dos Estudos Organizacionais, como Ashford e Mael (1989), Dutton e Dukerich (1991), Fiol (1991), Gioia e Thomas (1996), Dutton, Dukerich e Harquail (1994), ou Pratt e Foreman (2000). Os teóricos do Marketing, no entanto, enfatizaram a relevância da comunicação com as audiências externas nesta construção de sentido, como é o caso de Olins (1989), Bernstein (1992), Bromley (1993) ou van Riel e Balmer (1997). E alguns debates interessantes foram emergindo, nas últimas três décadas.

Em qualquer caso, parece-nos que as duas interpretações não são incompatíveis e que a definição de Albert e Whetten (1985) não representa uma limitação do entendimento moderno de identidade organizacional, como demonstraremos de seguida.

## 1.2 Barreiras e Paradoxos

**“Quer dizer que há um certo espaço de negociação sobre que perspectiva histórica que devemos seguir, relativamente à noção de identidade corporativa que emergiu nos últimos anos...”** (Steve Baker, “Re-reading *The Corporate Personality*”, *Journal of Design History*, 1989: 275)

Face à “Torre de Babel” que encontrámos na literatura sobre a identidade organizacional, decidimos adoptar a proposta definidora de Albert e Whetten (1985), porque nos pareceu a mais sólida, consistente e reconhecida entre os autores do campo. Referimo-nos ao seu entendimento como as *características centrais, distintivas e duradouras* da organização aos olhos dos seus membros. Uma explicação que, porém, tem enfrentado algumas críticas, em particular pelo seu pressuposto da “durabilidade”. Explicaremos, agora, a nossa opção conceptual e exploraremos as fragilidades da definição, procurando resolver os seus aparentes paradoxos.

### A Origem da Identidade

A definição de identidade organizacional de Albert e Whetten (1985) assenta no entendimento de que se trata de um processo de identificação levado a cabo pelos membros da organização, como aquilo que estes pensam ser o seu “eu” colectivo. Desta forma, os autores situam a questão da identidade na dimensão interna da organização, algo que tem sido questionado por outros investigadores.

Na verdade, quer o Marketing quer os Estudos Organizacionais conduziram, tradicionalmente, a perspectiva da identidade para o universo interno das organizações. O Marketing definiu-a como um conjunto de representações simbólicas (de *design* gráfico e comportamento organizacional), que seriam determinadas pelo emissor – a organização (Abratt, 1989; Olins, 1989). Por oposição, a imagem era entendida como a totalidade das impressões que a organização provocava, por via da comunicação, nas várias audiências (Kennedy, 1977;

Margulies, 1977; Bernstein, 1992). Os Estudos Organizacionais, por seu lado, advogaram que a identidade se tratava da perspectiva dos membros da organização sobre quem são. E olharam a imagem também a partir de dentro, como o que os membros da organização pensam que os públicos externos pensam deles (Dutton e Dukerich, 1991).

Nos últimos anos, alguns autores chamaram, no entanto, a atenção para os perigos de se concentrar a análise da identidade no contexto interno (por relação a imagem situada no ambiente externo). Consideraram que era necessário abrir o conceito e percebê-lo como um fenómeno complexo e influenciado pela interacção das visões informadas de públicos internos e externos (van Riel, 1995; Fombrun, 1996; Christensen e Askgard, 2001). Na realidade, sendo a identidade constituída de um conjunto de representações simbólicas das organizações, não parece deixar de ser influenciada (conscientemente ou não) pelo “outro”: as empresas concorrentes, os consumidores, os *media*, os órgãos do governo ou a comunidade local. Por isso, a identidade de uma organização deve ser vista como uma construção que parte de um fluxo de informações, cognições e emoções que se acontecem no seu interior, mas que têm origem em diferentes entidades. E a dicotomia interno-externo não deve ser realmente uma limitação à conceptualização da mesma.

Aliás, as fronteiras entre o interior e o exterior da organização são cada vez mais ténues, e os papéis de emissor e receptor estão em constante mudança. Os funcionários das empresas/instituições podem ser simultaneamente membros e consumidores, ou elementos da comunidade local e, dependendo dos papéis adoptados, influenciarão a organização de forma diferente. Os publicitários consideram, cada vez mais, as audiências internas como públicos das suas mensagens. E a relação com os consumidores, outrora meramente económica, alterou-se. Actualmente, as empresas buscam um maior envolvimento nas suas actividades e dão a entender que os clientes são agora parte da empresa. Aos *media* abrem-se as portas, na defesa de políticas de transparência e responsabilidade. Essa responsabilidade social é, igualmente, alegada na relação com a comunidade local, pois hoje, como nunca, as empresas/instituições procuram agir como um cidadão preocupado e consciente. Os programas de apoio às causas sociais levam, muitas vezes, a empresa à comunidade e a comunidade às instalações da empresa. E neste relacionamento “sem fronteiras” da

organização com os seus *stakeholders*, emergem grandes vantagens para a mesma, como a fidelização, mas também inúmeros benefícios para os públicos que são agora capazes de exigir melhores produtos, serviços e consciência social.

Assim, a problematização da identidade não deve circunscrever-se ao domínio interno. O que, quanto a nós, não vem contradizer totalmente a definição de Albert e Whetten (1985, que subscrevemos). Também esses autores afirmaram que a análise da identidade deve ser levada a cabo tanto interna como externamente. Externamente consideraram importante responder à questão: “Que tipo de organização somos nós?”, como forma de estabelecer fronteiras de generalização, capazes de facilitar a interação social e comercial. E internamente defenderam que se impõe pensar a enunciado “Quem somos nós?”, como um meio para localizar as questões sensíveis, específicas e centrais da organização.

Logo, o facto do fenómeno da identidade dever ser equacionado sem fronteiras não é impeditivo de se encontrar o centro das responsabilidades no momento da definição ou redefinição da ideologia que preside à instituição. E resposta a essa equação parece recair sobre os membros da organização e, em particular, sobre os seus gestores de topo. De facto, as elites organizacionais (gestores de topo e personalidades ou grupos influentes) são apontadas, em vários estudos, como os principais ideólogos da instituição, como os responsáveis pela criação de todo um imaginário organizacional de referência (Barney *et al.* 1998; Gioia e Thomas, 1996; Scott e Lane, 2000). Fazem-no a partir de elementos motivadores concretos, como a filosofia da empresa, a visão de negócio ou a história da instituição, ou de elementos emocionais que encontram na cultura interna, nos comportamentos dos trabalhadores ou no relacionamento com o mercado. Com base nisso, estabelecem traços identitários caracterizadores da organização, com propósitos de identificação, mas também de motivação e lealdade. Como, aliás, foi visível no nosso estudo de caso, onde os líderes fundadores se revelaram os grandes mentores da identidade da instituição, a partir do projecto de universidade que tinham imaginado. Num esforço que foi continuado pelos seus sucessores, com base na história da instituição, na personalidade entretanto estabelecida, nos valores culturais, na comunicação desenvolvida e em padrões de comportamento edificados ao

longo dos tempos. Tratou-se de um processo dominado pelas elites e ensinado aos funcionários.

Os funcionários das organizações parecem ter pouca participação na criação identitária. Tomando, apenas, contacto com a sua definição através de mensagens directas dos líderes, ou inferindo-a por via de padrões de comportamento e linguagem sugeridas pelas elites. A perspectiva narrativa do estudo da identidade organizacional destaca, por exemplo, as narrativas (“estórias” sobre a instituição, seus fundadores, líderes e *heróis*), como mecanismos *top-down* de construção e controle da identidade colectiva à maneira das elites. Defende esta abordagem que “a identidade assenta na criação efectiva de uma narração colectiva” (Kahane e Reitter, 2002:127), pois a narração liga a realidade à fantasia (identidade imaginada) através da elaboração simbólica. A narração seria a *identidade professada* (defendida) que é *projectada* (comunicada) e gradualmente reforçada (ou não) pela *identidade manifesta* (*histórica*) (Soenen e Moingeon, 2002).

Este papel crucial dos gestores de topo e elites influentes na construção da identidade organizacional constitui um entendimento que saiu reforçado numa análise metafórica que realizámos a partir da literatura sobre a identidade nacional (Ruão, 2006<sup>9</sup>). Uma das explicações dadas pelos investigadores para o nascimento das nações e das identidades nacionais (numa orientação *instrumentalista*, que se tornou dominante) é a de que estas comunidades étnicas se criam pela “incorporação burocrática” dos valores numa lógica descendente (isto é, do topo das hierarquias sociais e políticas para as bases) (Smith, 1991, 1995). Uma leitura que parece, também, fazer sentido para o caso das organizações, já que os estudos sugerem que as representações identitárias são definidas pelas elites empresariais/institucionais, que procuram encontrar e impor a definição interna que mais

---

<sup>9</sup> A análise metafórica tem sido aplicada ao estudo das organizações, afirmando-se como uma técnica muito útil na procura de sentido. Morgan (1996: 228), um dos maiores representantes desta corrente analítica, afirmou: “gosto de descrever a metáfora como um processo primário e generativo, fundamental à criação do entendimento humano e do significado de todos os aspectos da vida. Tipicamente entendemos um fenómeno através do outro. Este é o cruzamento básico que cria significado à medida que procuramos e organizamos o mundo”. O entendimento de Morgan abriu caminho para a utilização da metáfora pela teoria organizacional, que a considerou vantajosa na abordagem dos conceitos abstractos e emocionais que lhe estão associados. Trata-se de uma visão partilhada por muitos dos estudiosos do fenómeno, como Albert e Whetten (1985) que usaram a “extended methafor analysis” para investigar a identidade das universidades.

interessa ao projecto organizacional que subscrevem. Embora não se possa negar a existência de processos de negociação no interior da organização.

Como ficou bem patente no estudo de caso que realizámos, esse processo de “incorporação burocrática” exige a criação de mecanismos equivalentes aos “instituteurs” da identidade nacional (Hobsbawn, 1983). Referimo-nos a processos de acolhimento, a cerimónias de celebração, à arquitectura dos edifícios ocupados, aos símbolos visuais ou aos discursos formais. Trata-se de formas de “teatralização da cultura organizacional” (Eisenberg e Goodall Jr, 2004), que as elites usam para fazer passar a sua mensagem identitária. Para além de existirem outros mecanismos de aculturação mais *banais* (isto é, familiares, rotineiros e inconscientemente registados), como linguagens, ritos, tradições ou acções de comunicação informal que reproduzem continuamente as ideologias dominantes. Como nos lembra o conceito de “nacionalismo banal” de Billig (1995).

Trata-se de estratégias que encontramos nas organizações contemporâneas, como revelam os trabalhos de Olins (1989, 1991, 1995, 2003) e Ind (1990) sobre os mecanismos de construção da identidade de instituições ou empresas. Estes autores encontraram nos nomes, logótipos, cores, vestuário, bandeiras, estátuas, hinos, códigos de ética ou ritos de passagem, instrumentos de posicionamento organizacional. Trata-se de símbolos que parecem, de resto, servir os mesmos propósitos identitários dos ícones religiosos, da heráldica militar ou das bandeiras nacionais, enquanto tradições seculares que capturam e promovem um sentimento colectivo de pertença a instituições e nações. Todos estes emblemas e regras de comportamento não surgem automaticamente no terreno religioso, militar, nacionalista ou organizacional, mas constituem representações inventadas, ou re-inventadas, por diferentes regimes políticos. A estratégia da incorporação identitária instrumental penetrou no mundo dos negócios em princípios do século XX, reflectindo-se na arquitectura dos edifícios ocupados, na criação de emblemas próprios, na fundação de museus de memória, na edição de livros sobre a história da empresa, ou na preocupação com o mobiliário ou o vestuário.

Antes disso, a identidade das organizações resultava, apenas, da herança histórica e do seu comportamento no negócio, constituindo uma representação quase “natural” do colectivo. Mas

a complexificação do mundo dos negócios conduziu as organizações para a odisseia da instrumentalização da identidade, com propósitos de imagem. Por essa via, as elites dominantes enunciam e procuram cristalizar a ideia de “comunidade étnica” – isto é, de grupo que partilha memórias, tradições, valores, conhecimentos, atitudes, capacidades, recursos e solidariedades –, na medida da sua utilidade para a *performance* organizacional. Esta reprodução identitária envolve a *gestão* (como prefere a linguagem do Marketing) de aspectos mais subjectivos da vivência grupal, como percepções, atitudes e emoções, mas também a administração de factores ditos objectivos, como o comportamentos e os símbolos visuais.

Note-se, porém, que o poder das elites na definição da identidade das organizações tem as suas limitações (Chreim, 2002). Depois de imaginada e comunicada, a identidade tem de ser desenvolvida dialecticamente e ao longo do tempo, quer pelo grupo quer pelos outros. As afirmações dos gestores de topo, por exemplo, sobre a auto-representação colectiva constituem firmes de *declarações de identidade* (Albert e Whetten, 1985; Ashford e Mael, 1996), mas que têm de ser legitimadas e credibilizadas pelas visões internas (a identidade experimentada) e externas (a imagem atribuída). E quando não há essa confirmação, pela experiência interna e percepção de imagem, então pode gerar-se a *dissonância de identidade*, um estado em que as facetas da identidade organizacional são inconsistentes (Elsbach e Kramer, 1996). Nesses casos, a dissonância cria incerteza e a organização vê-se forçada a desenvolver estratégias para a reduzir.

A identidade nasce do reconhecimento das características centrais, diferenciadores e consistentes do projecto organizacional, pelas elites fundadoras e sucessoras. Mas, depois disso, os traços de carácter da organização têm de ser comunicados aos diferentes públicos (internos e externos), na procura da necessária adesão aos valores, crenças e símbolos identitários. Esses significantes de pertença são muito importantes tanto para a integração interna, como para o reconhecimento dos públicos externos.

Assim, entendemos poder concluir que a questão de territorialidade geográfica dos conceitos é pertinente, mas não deve ser colocada da forma tradicional. O processo de construção da identidade, como o da imagem, parece ter origem tanto no domínio interno como no ambiente



externo. Embora, o sentido do conceito de identidade esteja, indiscutivelmente, mais associado à perspectiva interna de que a noção de imagem. Como, muito bem, explicam Hatch e Schultz na afirmação seguinte:

“Os que estão no interior da organização podem reclamar o privilégio da sua própria identidade, e esta reclamação constitui o fundamento organizacional da identidade” (Mary Jo Hatch e Marjken Schultz, “Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations”, in Schultz, Hatch e Larsen, *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*, 2000: 22).

### **A competência distintiva**

A característica *distintiva* da identidade organizacional constitui um outro aspecto problemático da definição de Albert e Whetten (1985). Para os referidos autores, a identidade de uma organização deveria integrar os traços que são únicos e a diferenciam das suas concorrentes. Como qualquer indivíduo é sempre, e em algum aspecto, diferente do outro, também as organizações deveriam localizar essa/s particularidade/s e usá-las para construírem um sentido de si e para comunicarem com as audiências. Admitindo-se que essa distinção traria proveitos económicos, como um elemento de vantagem competitiva da organização.

Barney e Stewart (2000) são dois dos defensores desta ideia, de que a identidade organizacional pode criar valor económico para as empresas/instituições. Mas para ser fonte de vantagem competitiva, a identidade organizacional não pode ser apenas reclamadamente valiosa, tem de ser realmente “rara” e ter “custos de imitação elevados”, refere Barney (1991, in Barney e Stewart, 2000: 39). Ou seja, para promover uma vantagem competitiva, a identidade organizacional deve estar para lá de uma reclamada distintividade e ser realmente diferente. E isto é problemático, pois muitas empresas parecem pensar ser mais diferenciadas do que realmente são, num mercado cada vez mais global e interdependente.

A Psicologia Cognitiva sugere que os próprios indivíduos tendem a pensar que são mais distintos do que realmente são, e o mesmo parece passar-se com as instituições. Como notam alguns autores, é cada vez mais difícil para as empresas/instituições encontrarem as suas

características de unicidade e diferenciação. Os *media* interessam-se crescentemente pela “vida privada” das empresas, expondo qualquer divergência entre as características enunciadas e a realidade organizacional. Os analistas de negócios avaliam estratégias, estilos de gestão, processos organizacionais, responsabilidade social ou competências, e fazem-no de forma rotineira. Os funcionários são simultaneamente consumidores, investidores, membros da comunidade local ou activistas, e estão vigilantes à correspondência entre a oferta e os resultados. E todo este escrutínio público aumenta a pressão sobre a definição da identidade, e proporciona uma troca de informações que torna a inovação um desafio cada vez maior.

Por isso, há quem defenda que hoje não podemos falar em identidades verdadeiramente distintas. Quando muito, deveremos falar em distinção no contexto de um grupo de concorrentes, ou de uma região, mas dificilmente numa situação global. Aliás, um dos fenómenos emergentes entre as organizações contemporâneas é o da visível semelhança entre os valores e preocupações que comunicam ao mercado, na procura de preencherem as expectativas de funcionários e consumidores (van Rekom, 1997). Valores como qualidade ou responsabilidade social, ou traços de personalidade de juventude e dinamismo proliferam nas declarações de identidade das organizações dos nossos dias. Um fenómeno que encontramos, inclusive, no sector do Ensino Superior público em Portugal, como demonstrou o estudo empírico realizado. Os dados recolhidos permitiram-nos concluir que as universidades nacionais, embora reclamando diferenciação, apresentam princípios identitários muito semelhantes entre si, em resposta a tendências socio-políticas que marcam este início de século (ver capítulo 6).

Uma organização pode, pois, falhar na procura de uma identidade distinta. A tentação de escolher uma identidade com traços semelhantes a outras identidades de sucesso no mercado é grande. Tanto mais que criar uma marca ou um nome bem sucedido é um processo lento e inesperado. E depois, uma identidade distintiva é economicamente exigente. Uma identidade com uma história única – pessoas, personalidades ou tecnologias singulares que definem a empresa ao longo do tempo –, para além de socialmente complexa, exige muitos cuidados na sua manutenção. Ainda assim, é apontado, por muitos, como um activo valioso e raro e, por isso, difícil de superar. Daí que, apesar das dificuldades que representa para uma organização

desenvolver e manter uma identidade distintiva, os estudos aconselham a não abdicar do factor diferenciação. Por um lado, a identidade só existe na medida em que distingue a organização da “outra” e, por outro, o seu envolvimento na componente comercial ou de prestação de serviços exige a marcação de uma diferença.

Como já referimos, a Teoria da Identidade Social considera que a capacidade das pessoas se identificarem com certos grupos resulta da capacidade distintiva desses grupos, ou seja, da sua competência para adoptarem valores e práticas distintas na relação com grupos comparáveis. Portanto, a diferenciação é um factor determinante associado à formação do próprio grupo (Ashford e Mael, 1989). Logo, essa diferenciação é exigida e construída pelos membros das organizações.

Além do mais, as questões da distinção entroncam com um pressuposto básico dos negócios modernos, a concorrência. As diferenças objectivas entre produtos tornam-se, hoje, facilmente obsoletas e os serviços são habilmente copiados. Neste contexto, os factores subjectivos revelam-se determinantes na percepção da oferta organizacional e a gestão da identidade (e da imagem) acaba por ser encarada como um factor crítico e estratégico para as empresas e instituições. A criação da identidade revela-se importante para os bons desempenhos económicos e a liderança dos mercados, pelas suas competências diferenciadoras (Barney e Stewart, 2000), mas mais do que isso como parte das “competências nucleares” (Prahalad e Hamel, 1990) a desenvolver por qualquer organização.

Parece-nos, pois, que a definição de Albert e Whetten (1985) é de todo pertinente, ao considerar a distinção como um elemento nuclear da identidade organizacional. Ainda que essa diferenciação possa ser mais aparente do que real e possa constituir, por vezes, um efeito ficcionado da *organização expressiva*. Todavia, o problema parece estar na operacionalização do conceito (ora com correspondência real, ora sem ela) e não tanto na teorização. Como consideraram Whetten e Mackey (2002), o domínio natural da identidade é o da definição organizacional, em termos do que partilha com certas organizações e do que a torna diferente, ainda que a localização das competências distintivas seja um exercício verdadeiramente

desafiante nos nossos dias. A mudança parece ser a palavra de ordem de sociedades e mercados, e a identidade das organizações não consegue fugir à tendência.

### **A Instabilidade Adaptativa**

Esta última ideia serve, aliás, de mote para pensarmos a alegada *durabilidade* da identidade organizacional, tal como propuseram por Albert e Whetten (1985). Este traço de carácter da identidade das organizações, que a entende como um elemento de estabilidade na vida organizacional pela sua continuidade temporal, tem constituído o assunto mais delicado do debate sobre a definição de 1985.

Os analistas contemporâneos têm dificuldade em olhar a identidade como um elemento estático na vida das organizações, dado o actual contexto dinâmico das sociedades e dos mercados. Na verdade, desde a segunda metade do século XX que o Marketing e a Gestão têm vindo a chamar a atenção para a necessidades das organizações adoptarem regimes de flexibilidade, que lhes permitam adaptar-se às exigências de mudança dos ambientes económico, político ou social. Tal explicaria, também, porque a identidade não pode manter-se como algo fixo e independente das alterações que se exigem aos produtos/serviços, estruturas ou formas de financiamento.

Por outro lado, os estudos mostram que a mudança já atingiu as identidades organizacionais, sobretudo desde os anos 90. Nessa época, tornaram-se recorrentes as operação de renovação dos nomes, logótipos, *slogans*, *claims*, embalagens, valores comunicados e de muitos outros mecanismos com o propósito de “refrescar” as identidades. A título de exemplo, refira-se que um estudo Wright e Fill (2001) mostrou que 55% das 100 maiores empresas no Reino Unido tinham investido numa mudança radical das suas identidades, na última década do século XX, como resposta a processos de fusão e aquisição, aumento do consumo ou outras pressões do mercado.

Embora, e em abono da verdade, se possa dizer que a maior parte das operações de mudança de identidade das organizações não integram mutações radicais. As empresas procuram adaptar as identidades às oportunidades ambientais e de negócio (muito por via da linguagem

visual), mas tentam evitar medidas que signifiquem a perda de conteúdo ou de força simbólica. A esse propósito lembramos Gagliardi (1986, *in* Gioia *et al.* 2000), quando afirma que as organizações procuram “mudar para se manterem como sempre foram”, para preservarem a sua identidade. E este parece constituir o cerne da actividade de “gestão simbólica” (Pfeffer, 1981) das representações, que pretende que a organização faça sentido de forma continuada para todos os seus públicos sem perdas e esquizofrenias.

Ora, tudo isto nos leva a considerar que a identidade organizacional é um fenómeno dinâmico e mutável, porque flexível e adaptável às contingências organizacionais, mas que valoriza a tradição e a história das instituições ou das marcas. Esta ambivalência dificultou a sua conceptualização, pela paradoxal necessidade de articular a noção clássica da continuidade com o pressuposto contemporâneo da evolução. Gioia *et al.* (2000), reflectindo sobre isso, propuseram a noção de “instabilidade adaptativa” para caracterizar a identidade e explicar a capacidade organizacional de adequação da auto-representação às mudanças do mercado num quadro de continuidade (ou seja, mantendo os elementos considerados nucleares). Nesse sentido, a noção de “instabilidade adaptativa” é positiva e resolve o conflito, ao integrar a ideia de uma “instabilidade” construtiva (fluida e dinâmica), num caminho “adaptativo” (de mudança na continuidade) e não de corte com o passado. A mudança sem convulsões passaria pela injeção de “ambiguidade intencional” no sistema interpretativo das organizações, de forma a criar espaço para um repensar cíclico dos assuntos em função das necessidades internas e externas. Trata-se de um fenómeno de “desconstrução” que observaremos, mais à frente, no nosso estudo de caso.

Também Cheney (1991) defende uma identidade adaptativa e refere que a organização pode usar a ambiguidade para unir os *stakeholders* e divulgar a interpretação da organização. Tal pode ser conseguido através da difusão de discursos identitários flexíveis (isto é, abertos e ágeis), que, porém, não devem ser demasiado vagos e abstractos para não deixarem a organização num vazio identitário. Segundo Cheney, as facetas da identidade de uma organização devem estar sempre alinhadas e ser consistentes, evitando divergências internas e questões de credibilidade externa.

Este problema da articulação, entre mudança e a estabilidade na conceptualização da identidade, está, também, patente na obra de Aaker (1996) dedicada ao estudo das marcas. O investigador atribuiu à estrutura da identidade da marca uma parte nuclear e uma parte extensa. A identidade nuclear constituiria a identidade central e intemporal da marca, constante à medida que esta viaja para novos mercados e produtos, e integraria as suas crenças e valores fundamentais. Por outras palavras, a identidade nuclear seria a “alma” de uma marca. Já a identidade extensa corresponderia aos elementos da identidade da marca que lhe fornecem textura e suporte, mas que são mais mutáveis e adaptáveis aos mercados. Ou seja, a identidade extensa incluiria os detalhes físicos que ajudam a visualizar o que a marca representa ou a sua componente nuclear.

Apesar do inegável contributo dos teóricos citados (entre outros) para o estudo da identidade nos contextos organizacional e comercial, consideramos que o seu pensamento não põe, verdadeiramente, em causa a teoria de Albert e Whetten (1985). Estes últimos autores não negaram o carácter complexo, multidimensional e evolutivo da identidade organizacional, mas encararam-na como uma construção social de continuidade. Sem essa segurança de interpretações e sentidos, seria, de resto, muito difícil construir um qualquer agrupamento humano, pois os seus públicos jamais se conseguiriam identificar com um projecto em permanente redefinição.

Nos processos sociais, “ mudança e a continuidade estão intrinsecamente relacionadas”  
(Helena Sousa, “Information technologies, social change and the future: the case of online journalism in Portugal”, *European Journal of Communication*, 2007: 376).

Uma interpretação que justifica, igualmente, o pressuposto de *centralidade* na definição de Albert e Whetten (1985). A identidade integra os atributos centrais ao sentido de si e por isso não deve mudar radicalmente de conteúdo, sob a pena de se tornar numa entidade diferente. Os autores dos Estudos Organizacionais e do Marketing tendem, de resto, a concordar que a identidade de uma organização encerra as características essenciais da sua actividade interpretativa e comercial, e que estão para além das diferenças individuais e departamentais. Embora essas características possam variar em função da organização, do sector de actividade, do país ou da região do globo onde actuam.

Por toda a argumentação apresentada, concluímos que o legado de Albert e Whetten (1985) era fundamental numa investigação sobre a identidade organizacional. E entendemos definir essa identidade como *um conjunto de atributos centrais e distintivos que apresentam tendências evolutivas em momentos cíclicos*. Esses momentos de metamorfose foram identificados por Albert e Whetten (1985), que se referem a cinco situações-tipo motivadoras da evolução identitária: a fundação, o desaparecimento dos fundadores, os crescimentos rápidos, as mudanças e as épocas de retracção. Esta definição foi, além do mais, corroborada pelo nosso estudo de caso sobre a Universidade do Minho, onde encontrámos uma identidade histórica mas em evolução permanente. O tema da identidade foi, naquela instituição, constantemente relacionado com os seus valores centrais e distintivos, ainda que estes tivessem evoluído ao longo do tempo. A fase da instalação constituiu o momento revelador do núcleo identitário da Universidade do Minho, um núcleo que foi revisto em momentos cruciais da sua história, como a época do crescimento acentuado (1982-2002) e a fase crítica (2002-2006), num esforço colectivo (mas principalmente de elite) de repensar a representação institucional à medida das exigências internas e externas. Esta natureza complexa do fenómeno continuará a ser aprofundada no próximo ponto, que averiguará a hipótese das identidades múltiplas nas organizações.

### 1.3 A Hipótese das Identidades Múltiplas

**“... nós postulamos que as organizações têm múltiplas identidades organizacionais quando existem diferentes conceptualizações sobre o que é central, distintivo e duradouro acerca da organização”** (Michael Pratt e Peter Foreman, “Classifying managerial responses to multiple organizational identities”, *The Academy of Management Journal*, 2000: 20).

A literatura de identidade organizacional tem estado enredada numa outra problemática que contrapõe à ideia inicial de uma identidade singular, a hipótese das identidades múltiplas.

Trata-se de uma conclusão sugerida por investigações empíricas recentes, que apontaram para a possibilidade de uma mesma organização apresentar identidades sociais diferenciadas e, ou mesmo conflituosas, no seu seio.

A análise da imagem centrou-se sempre na ideia de multiplicidade, cuja amplitude dependeria do número e características das audiências. Este traço parecia corroborado pelos estudos de comunicação, que advogavam a necessidade de segmentação das audiências e sugeriam que cada grupo julgaria a organização de modo próprio (van Riel, 1995; Fombrun, 1996). Em contraste, os primeiros estudos sobre identidade organizacional apontaram para a singularidade. Mas esse entendimento foi-se diluindo, nas últimas décadas, face à emergência de estudos que apontavam para a identidade organizacional como um fenómeno de multiplicidades, fragmentações e até contradições (Albert e Whetten, 1995; Pratt e Rafaeli, 1997; Balmer e Wilson, 1998; Pratt e Foreman, 2000a, 2000b; Foreman e Whetten, 2002).

Para examinar este fenómeno, recorreremos uma vez mais à Teoria da Identidade Social. Na verdade, há muito que a Psicologia e a Sociologia argumentam que o indivíduo pode ter diferentes identidades, que emergem no contexto dos grupos a que pertencem (Mead, 1934; Tajfel e Turner, 1979). Essas identidades diferenciadas resultam dos vários papéis que os indivíduos representam dentro desses grupos e devem ser geridas de modo a evitar conflitos internos.

Esta interpretação parece, também, fazer sentido na análise organizacional, pois os estudos em contexto têm vindo a registar episódios de representações identitárias diferenciadas dentro da mesma organização. A título de exemplo, refira-se o trabalho de Pratt e Rafaeli (1997) sobre o vestuário usado pelo pessoal de enfermagem num hospital psiquiátrico. Problematicando o uso da bata ou de vestuário informal no exercício das funções de enfermagem, os autores descobriram uma marcada distinção de posições que tinham por base uma rede complexa de representações contraditórias sobre instituição. A análise dos símbolos culturais fez, assim, emergir uma ambivalência no sistema de crenças e valores daquela organização, que desafiou a ideia de identidade monolítica.



Para testar esta tese da multiplicidade identitária, que parecia desenhar-se no campo, confrontámo-la com as teorias sobre a identidade nacional, numa análise metafórica que se foi revelando muito esclarecedora (Ruão, 2006). Desse ensaio, concluímos que a ideia da uniformidade identitária das organizações era realmente improvável. Segundo Smith (1991), a identidade nacional constitui o modo como um grupo se concebe enquanto nação, isto é, comunidade de pessoas que partilha características culturais e que obedece às mesmas leis e instituições, num dado território. Mas, como considera a linha de pensamento dominante na área, essas comunidades são cultural e politicamente induzidas. Ou seja, a sua identidade está repleta de episódios de hegemonia, conflito, repressão e manipulação estratégica. As etnias nacionais seriam, por conseguinte, agrupamentos humanos caracterizados pela heterogeneidade cultural, mas que exibem alguma unidade identitária pela hegemónica dominação de um grupo. Tal explica a famosa expressão Anderson (1991) que se referiu às nações como “comunidades políticas imaginadas”, ou populações cuja unidade ideológica resultaria do sistemático instigar das elites através do sistema educacional, meios de comunicação social ou regulamentação administrativa.

Da mesma forma, entendemos nós, as organizações contemporâneas exibem unidade e continuidade, mas não são necessariamente a expressão de uma voz única ao longo de gerações. A identidade organizacional parece, na verdade, tratar-se de um fenómeno multifacetado, que reflecte as fragmentações culturais dos indivíduos que a constituem. Esta multiplicidade resulta do facto das organizações integrarem grupos ou colectividades com origens individuais e sociais diferenciadas (Harrison, 2000); e de ser um fenómeno com múltiplos níveis (individual, grupal, organizacional, industrial, institucional ou social), aos quais se exige congruência e identificação (Foreman e Whetten, 2002).

Assim, a investigação aponta para que existam organizações que desenvolvem uma única identidade colectiva (embora se tratem de casos pouco comuns, no entender de Albert e Whetten, 1985), que designamos de *identidades monolíticas* (Olins, 1989) ou *mono-identidades* (Foreman e Whetten, 2002); e organizações que incorporam duas ou mais identidades diferentes, que podem concorrer entre si ou mesmo ser conflituosas, e que denominamos de *identidades híbridas* (Albert e Whetten, 1985). Neste último caso, as duas dimensões

identitárias diferenciadas podem manter-se separadas na organização (como duas facções localizáveis), formando uma *identidade ideográfica*, ou podem surgir de forma difusa, espalhadas por toda a organização, produzindo uma *identidade holográfica* (Albert e Whetten, 1985).

Pela sua natureza fragmentada, e como já referimos, as identidades híbridas podem gerar conflitos internos<sup>10</sup>, mas podem também trazer benefícios à instituição, pelo potencial criativo que representam. Assim sendo, a questão das identidades múltiplas das organizações não é necessariamente considerada como problemática pelos teóricos. Parece trata-se antes de uma questão de gestão dessa multiplicidade.

Pratt e Foreman (2000b) consideram, aliás, que os públicos da organização podem não estar conscientes da multiplicidade, e que não tem de haver competição entre os sentidos identitários. Pois, como referem Scott e Lane (2000), esses sentidos diferenciados podem emergir da interação natural entre os gestores, os membros da organização, mas também restantes *stakeholders*. Ainda que as identidades de alguns *stakeholders* mais poderosos tendam a sobrepor-se às dos demais. Por exemplo, a identidade subscrita pelos gestores é com frequência mais forte do que a defendida pelos restantes funcionários, porque são elementos com maior visibilidade, têm um acesso privilegiado às fontes de informação e apresentam graus mais elevados de identificação com os objectivos gerais da instituição. Além de que podemos, também, referir importantes motivadores externos, como o governo ou os *mass media*, cuja influência será certamente superior à de fornecedores e distribuidores. E quando todas estas forças se debatem, para fazer afirmar a visão identitária que mais lhe interessa, estamos perante fenómenos de luta de poder nas organizações (como observámos no nosso estudo de caso).

Contribuindo para exacerbar esta ideia da multiplicidade, Soenen e Moingeon (2002) defenderam que a identidade das organizações apresenta ainda facetas distintas. Assim,

---

<sup>10</sup> Retomando o estudo de Pratt e Rafaeli (1997), damos como exemplo dos conflitos possíveis nas identidades híbridas, o confronto entre os profissionais de enfermagem que defendiam o uso da bata no hospital psiquiátrico, porque isso correspondia às crenças que tinham sobre a sua instituição e a sua profissão (um local de tratamento a doentes); e os que defendiam o uso de roupas informais, porque tinham um entendimento diferenciado da organização (como um local de acolhimento e recuperação).

referiram-se à “identidade professada”, como as declarações ou afirmações que os membros da organização (em particular os gestores de topo) usam para definir a sua identidade colectiva, ainda que nem sempre a tornem pública. Esta constitui uma categorização muito próxima da ideia de “visão estratégica” ou “intenção estratégica” (Prahalad e Bettis, 1986). Depois, os autores classificaram a identidade como “projectada” para se referirem aos elementos que a organização usa, de forma mais ou menos controlada, para se apresentar às audiências, por via de comunicações, comportamentos e símbolos. Trata-se de uma faceta muito trabalhada pelo Marketing, que vê a identidade como um conjunto de projecções que deve ser controlado para fins estratégicos (Margulies, 1977; Ind 1990; Wilson, 1997; Melewar, 2001). Em seguida, os investigadores identificaram a “identidade experimentada”, ou seja, a representação que os membros têm da sua organização e que se exprime por crenças partilhadas, mapas cognitivos colectivos ou estruturas cognitivas inconscientes. Esta é uma visão próxima do conceito de cultura, enquanto o “coração da identidade”, já que os autores acreditam que há grupos de indivíduos dentro das organizações (para lá do discurso oficial) que continuam a desenvolver representações sociais próprias. Para além disso, Soenen e Moingeon localizaram uma “identidade manifesta”, que integra o conjunto de elementos que caracterizam a organização ao longo de um certo período de tempo, como uma identidade histórica. Referimo-nos à representação que é visível nas rotinas, estruturas, posicionamentos e manifestações simbólicas. E, por último, os autores propuseram a noção de “identidade atribuída”, enquanto a representação conferida à organização pelas várias audiências, num entendimento próximo da ideia de percepção externa. Com esta proposta, Soenen e Moingeon (2000) procuraram explicar a natureza complexa e multifacetada da identidade organizacional.

Face ao exposto, parece-nos que, sendo a multiplicidade de identidades uma realidade inultrapassável em algumas organizações (como revelam os estudos empíricos), é importante aproveitar os seus benefícios e reduzir os seus custos. As identidades híbridas, quando bem geridas, podem dar flexibilidade à organização para se apresentar de forma adequada aos vários públicos. Essa agilidade identitária permite, ainda, desenvolver organizações mais criativas, inteligentes e adaptativas, pela variedade de facetas que podem incluir no seu carácter ou forma de actuar nos negócios. Embora a hibridez também tenha alguns riscos,

como a sobrecarga informativa, os comportamentos vacilantes ou a ambivalência de interpretações (Pratt e Foreman, 2000b). Logo, a chave da boa gestão das identidades múltiplas parece ser atingir um nível óptimo de diversidade, que potencie a flexibilidade ou a criatividade, mas que não gere inconsistências, conflitos ou até esquizofrenias.

Como sugerem Golden-Biddle e Rao (1997), as organizações devem estar atentas aos problemas potenciais das identidades híbridas, seguindo orientações defensivas que evitem a propagação dos conflitos para lá das fronteiras da organização. Nesses casos, os actores sociais podem desenvolver estratégias de *backstage* e de *frontstage* que impeçam os problemas de atingir a imagem e a reputação da organização, como sugere a metáfora teatral de Goffman (1975). Uma das estratégias, que mais tem sido usada pelas organizações contemporâneas para esse efeito, é a construção de identidades “hiper-imaginadas” (Anderson, 1991; Santos Silva, 2004). Isto é, de identidades verdadeiramente inventadas através de planos de comunicação estratégica, que enunciam e controlam quase obsessivamente os seus atributos por via de programas de identidade visual, relações públicas, publicidade, gestão de marca, entre outros. Desse modo, as organizações procuram controlar a reprodução ideológica (quer interna, quer externamente), agindo sobre a multiplicidade, a desagregação e o conflito. Ao mesmo tempo que criam hiper-realidades, ou universos organizacionais que constituem exageros e simulações da própria realidade (como referiu Lyotard, 1984).

A identidade organizacional não é, como vimos, um tema de fácil conceptualização. Mas o cruzamento de investigações e teorizações conduziu-nos à possibilidade de uma definição conceptual, que apresentamos de seguida.

## 1.4 Uma Proposta de Conceptualização

**“Tudo o que uma organização faz, conscientemente ou não, diz a sua identidade”** (Guillaume Soenen e Bertrand Moingeon, “The five facets of collective identities. Integrating corporate and organizational identity”, *in* Soenen e Moingeon, *Corporate and Organizational Identities*, 2002: 19).

Depois de toda a investigação teórica e reflexão crítica produzidas, eis chegado o momento de estabelecermos uma definição para o conceito de identidade organizacional, um passo que é absolutamente essencial à observação empírica. Para tal regressamos à literatura sobre a identidade nacional, na medida em que consideramos esta incursão particularmente enriquecedora face ao forte paralelismo existente entre o universo das identidades nacionais e o contexto organizacional. Com base nesse ensaio, propomos a metáfora da *organização estado-nação* para explicar a nossa ideia identitária.

A identidade de uma organização parece corresponder à ideia de *nação* (Anderson; 1991; Smith, 1991; Billig, 1995), enquanto classificação atribuída a uma comunidade étnica que assenta num nome colectivo, no mito da ancestralidade comum, em memórias históricas partilhadas, em elementos de diferenciação, numa associação com um território (ou *homeland*) e num sentido de solidariedade entre sectores significativos da população. Quando este conjunto de elementos está presente numa comunidade humana, estamos perante um agrupamento com um *sentido de identidade comum*, que pode dar origem a uma nação. Trata-se de uma descrição que parece assentar bem ao mundo organizacional, onde encontramos comunidades com sentidos de identidade alargados.

Então, uma *organização estado-nação* constituiria um agrupamento empresarial ou institucional onde existe uma verdadeira comunidade étnica, isto é, que partilha traços culturais, obedece às mesmas regras e integra um dado território físico e mental (ou *homeland organizacional*). Neste caso, estamos perante cenários de mono-identidades. Embora, possamos encontrar empresas e instituições que são simplesmente *organizações estado*, ou agrupamentos humanos que partilham um mesmo território legal e integram no seu seio vários grupos

culturais com elevado grau de autonomia e unidade. Nesta situação, as identidades híbridas podem ter efeitos negativos na imagem ou *performance* organizacional.

As *organizações nação* constituem, portanto, formas de identidade colectiva caracterizadas pela unidade histórica, cultural e comunicativa, por oposição às *organizações estado* que estão unidas pelas regras formais mas apresentam uma multiplicidade de sentidos. E, se é difícil encontrar *estados-nação* no universo político, também as *organizações estados-nação* parecem raras no mundo organizacional, porque implicam a correspondência entre as fronteiras formais e identitárias. As organizações da actualidade, por força das regras da globalização, flexibilização e concorrência, integram mais facilmente as identidades híbridas, que resultam de recortes humanos traçados com a rapidez necessária aos negócios e não exigem tempo de amadurecimento dos sentidos colectivos. Os problemas apresentados por este tipo de formação identitária têm sido resolvidos através de projectos de comunicação integrada, que exprimem uma unidade ideal e que dão origem a *nações politicamente hiper-imaginadas* (lembrando Anderson, 1991 e Santos silva, 2004). Ou seja, a empresas e instituições com um sentimento identitário totalmente *imaginado* pelas elites e milimetricamente controlado por práticas de reprodução ideológica.

A construção de *organizações estados-nação* têm-se, aliás, revelado da maior pertinência (funcional e estratégica) para as empresas/instituições envolvidas no esforço competitivo, embora implique um esforço contínuo de conciliação dos sentidos relativamente a temas nucleares para a sua identidade. E, sendo a unidade total difícil de atingir, a maior parte das organizações, reconhecendo a importância da identidade como factor agregador, procura fornecer mapas de interpretação dos *assuntos* para a *comunidade nacional*, no sentido da construção de um espírito de corpo. Esse mapa interpretativo parte de definições identitárias básicas, com a fixação de elementos como: um *nome colectivo* – etiqueta institucional e/ou de marca –, um *destino único* – filosofia, missão e visão de negócio –, uma *ancestralidade comum* – memória histórica –, uma *cultura partilhada* – tradições, mitos, ritos, crenças e valores –, um *território imaginado* – lugar mental e físico – e um *sentido de solidariedade* – responsabilidade social. Pois, a identidade parecer poder albergar a multiplicidade, mas exige também unidade e continuidade.

Com base neste entendimento metafórico e no quadro de reflexões produzido anteriormente (onde se destaca o trabalho de Albert e Whetten, 1985), definimos a identidade organizacional como o **conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição/empresa, que emergem dos vestígios de uma herança histórica<sup>11</sup>, como mitos e tradições; de uma cultura partilhada<sup>12</sup>, suas crenças e valores; dos traços de personalidade<sup>13</sup>, expressos na filosofia, missão e visão de negócio; de um nome distintivo, símbolos visuais e outras formas de comunicação<sup>14</sup>**; mas que surgem igualmente dos *padrões de comportamento organizacional*<sup>15</sup>, onde incluímos as actuações de negócio ou a responsabilidade social (Ruão, 2005).

---

<sup>11</sup> A *história da organização* é considerada, pela maioria dos autores, como uma herança institucional que fornece elementos de referência para a construção da identidade (Moingeon e Ramanantsoa, 1997; Margolis e Hansen, 2002). Balmer e Greyser (2002) salientam a história do negócio ou da reputação como as referências mais importantes das raízes históricas da organização. Brun (2002) lembra o papel das “lendas” como formas de perpetuar a influência histórica. Stohl (2004) refere-se ao papel da memória organizacional na interpretação e reacção aos eventos, comportamentos e mensagens. Hoogervorst *et al.* (2004) referem-se à história como um *sistema cognitivo e de memória* das organizações. E Weick (1995) refere que os indivíduos vêm e vão, mas as organizações preservam o seu conhecimento, comportamento, mapas mentais, normas e valores ao longo do tempo – uma “consciência colectiva” nas palavras de Durkheim – e a cultura e a história actuam aí.

<sup>12</sup> Entendemos *cultura organizacional* como um padrão básico de crenças e valores que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de adaptação externa e integração interna (Schein, 1992; Hatch, 1993). E considera-se que estes entendimentos tácitos contextualizam os esforços de produção de sentido na organização, incluindo a sua auto-definição interna (Dutton e Dukerich, 1991; Hatch e Schultz, 1997). O tema da cultura será debatido mais à frente neste trabalho.

<sup>13</sup> O conceito de *personalidade organizacional* é referido, por analogia à personalidade humana, como os traços de carácter que são associadas a uma organização em resultado da sua filosofia de gestão (a razão de ser, valores de negócio e crenças da gestão de topo, Gray e Balmer, 1998) e da sua missão (expressão sucinta dos seus propósitos; Abratt, 1989; Balmer, 1998). A personalidade constituiria, pois, uma manifestação da auto-percepção da empresa/instituição, e seria parte do *mix* de identidade (Brun, 2002).

<sup>14</sup> A *comunicação organizacional* é, também, considerada como um dos elementos do composto de identidade (Van Riel, 1995, 2004; Van Rekom, 1997) ou como um fenómeno em estreita relação (Bernstein, 1989; Balmer e Gray, 1999). Referimo-nos às mensagens trocadas entre a organização e os seus *stakeholders-chave*, que permitem a criação de uma identificação social (construção de sentido) e promovem a projecção externa (imagem). Autores como Balmer (1995), Birkigt e Stadler (1986, *in* Van Riel, 1995), ou Brun (2002) defendem que o *mix* de identidade põe em evidência a relação entre a estratégia e a comunicação. Olins (1989), Nápoles (1988) e Carter (1982) enfatizam o papel da comunicação no desenvolvimento dos aspectos visuais da identidade da empresa. E, segundo Eisenberg e Goodall Jr (2004), a comunicação desempenha um papel importante na concretização da identificação dos funcionários e na motivação à cooperação já que as pessoas respondem, por natureza, fortemente a símbolos.

<sup>15</sup> O *comportamento organizacional* é, ainda, apontado como um factor de referência e de projecção da identidade (van Riel, 1995; van Riel e Balmer, 1997; Corley, 2004) e da reputação (Greyser, 1999; Grunig, 1993; Fombrun e van Riel, 1997). Trata-se do conjunto de acções da organização dentro do seu sector de actividade, e pode incluir desde a relação com a concorrência, até à responsabilidade social. Hatch e Schultz (2000) consideram que a identidade se reflecte no que fazemos (e na forma como os outros interpretam aquilo que somos, a imagem). Dutton e Dukerich (1991) concluíram, num estudo empírico, que a identidade determina as acções organizacionais, ou a resposta organizacional aos *assuntos*. E van Rekom (2002) refere, também, que a identidade e as acções estão interligadas, já que a primeira é uma promessa que guia o comportamento dos membros e o processo de tomada de decisão.

## REPRESENTAÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

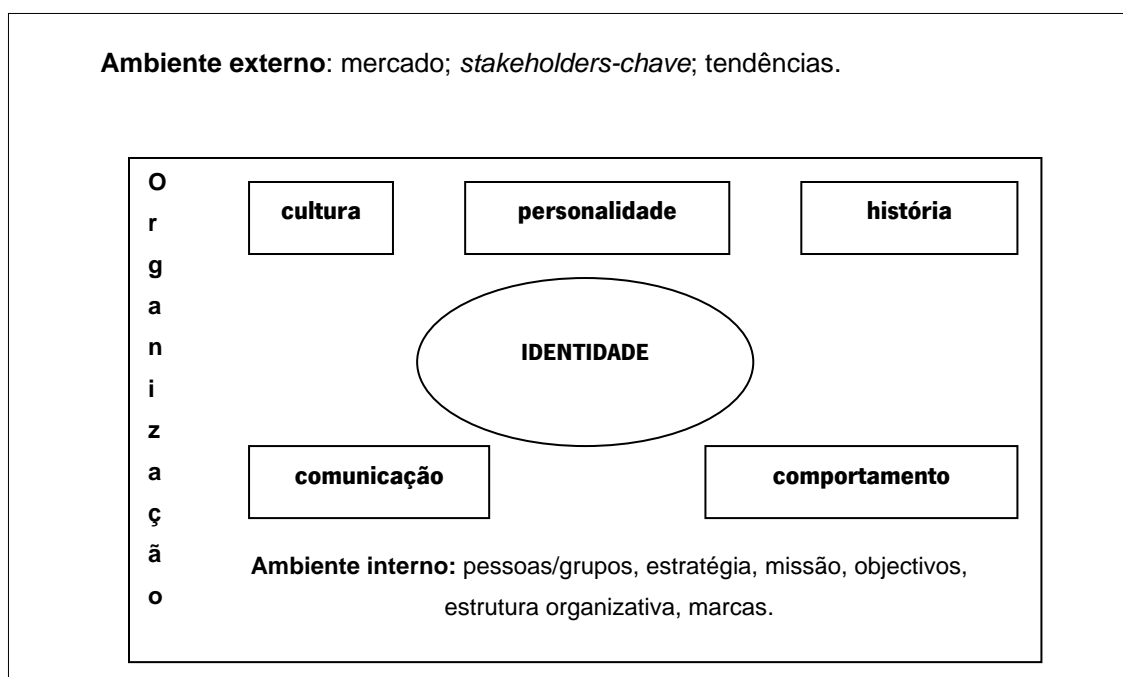


Figura 4. Esquema representativo do processo de formação da identidade organizacional (Ruão, 2005).

A identidade organizacional é, ainda, desenvolvida e projectada através de alguns factores internos e externos, que a contextualizam e lhe dão textura e suporte. A partir da nossa interpretação da literatura da especialidade, argumentamos que no ambiente interno deve ser considerada a identidade individual/grupal dos membros da organização, as suas declarações políticas – como estratégia<sup>16</sup>, missão<sup>17</sup> e objectivos<sup>18</sup> – e a sua estrutura organizativa<sup>19</sup> (Gray e Balmer, 1998). No meio externo, são de destacamos as condições de mercado, a relação com os *stakeholders-chave* e as grandes tendências socio-económicas.

<sup>16</sup> A *estratégia* de uma organização corresponde a todo o planeamento da relação com o ambiente numa perspectiva de futuro e que, segundo alguns autores, tende a influenciar a construção e desenvolvimento das identidades (Ind, 1990; Gioia e Thomas, 1996; Balmer e Greyser, 2002).

<sup>17</sup> Garbett (1988, *in* van Riel, 1995) foi o primeiro a defender o uso da *missão* como um ponto de partida para o programa de identidade; afirmando que toda a comunicação deveria partir da “visão básica da empresa”.

<sup>18</sup> Os *objectivos organizacionais* são as metas de curto prazo que dão seguimento à estratégia (van Riel, 1995).

<sup>19</sup> A *estrutura* ou *design organizacional* corresponde à relação formal entre as várias unidades de uma organização, como número de hierarquias, grau de centralização, tamanho e procedimentos (Balmer e Greyser, 2002).



Esta é uma definição que segue a perspectiva interdisciplinar pretendida, procurando fazer a ponte entre o contributo de diferentes áreas científicas para o tema. Referimo-nos em particular a conceptualizações oriundas dos Estudos Organizacionais (Albert e Whetten, 1985; Ashforth e Mael, 1989; Hatch e Schultz, 1997), da Gestão e do Marketing (Abratt, 1989; Balmer, 1995; Van Riel, 1995), do *Design* Gráfico (Olins, 1990; Dowling, 1994) e das Ciências da Comunicação (Grunig, 1993; Cornelissen e Elving, 2003).

Embora existam outros modelos de identidade apresentados na literatura. Van Riel (1995), por exemplo, sugeriu o composto: *comportamento, comunicação e simbolismo*. Brun (2002) propôs o conjunto: *personalidade, comportamento, comunicação e simbolismo*. Melewar e Jenkins (2002) apontaram uma combinação alargada de: *comunicação e identidade visual* (interna e externa, formal e informal), *comportamento* (de gestão, de empresa e dos funcionários), *cultura* (objectivos, filosofia, princípios, nacionalidade, história e imaginário organizacional) e *condição de mercado* (natureza das indústrias, estratégias de negócio e marketing). E Moingeon e Soenen (2002) consideram que, porque a identidade desempenha um papel crítico (fornecendo sentido, estabilidade e distintividade à questão: “quem somos?”), envolve a análise do *posicionamento, da estrutura, da cultura, da estratégia de comunicação e da política de recursos humanos*. De todas estas propostas, fazemos notar a relação sugerida entre a identidade e a comunicação (igualmente considerada na nossa própria definição), que aprofundaremos de seguida.

## 1.5 Os cruzamentos da Identidade e da Comunicação nas Organizações

**“A visão pós-moderna revela a comunicação, não apenas como um meio de levar as mensagens a outros, mas como um processo de construção e reconstrução do eu”** (Lars Christensen, Simon Torp e Fuat Firat, “Integrated marketing communication and post-modernity: an odd couple?”, *Corporate Communications*, 2005: 164)

Há uma corrente de pensamento que defende que o estudo dos conceitos de identidade e de comunicação, em contexto organizacional, deve considerar a sua profunda inter-relação<sup>20</sup>. Os argumentos são os de que: (a) a comunicação tem a capacidade de fazer emergir a identidade única de uma organização (como sugere a visão clássica de Ashford e Mael, 1989, para quem a identidade nasce da interação simbólica entre os indivíduos envolvidos na criação e manutenção da organização); e de que (b) a identidade é fonte de contexto e orientação para a comunicação, unificando objectivos e preocupações (Cheney e Christensen, 2001). Logo, o estudo da comunicação seria essencial às pesquisas da identidade, na compreensão do sentido organizacional, ao mesmo tempo que o assunto da identidade constituiria uma questão central ao entendimento do fenómeno da comunicação nas organizações.

O primeiro argumento sugere uma *abordagem comunicativa da identidade* (Van Riel e Balmer, 1997; e outros), isto é, um aprofundamento do assunto da identidade organizacional a partir do estudo dos mecanismos comunicativos que permitem a uma organização apresentar-se e representar-se perante os públicos, como as narrativas, os símbolos visuais, os eventos ou os anúncios publicitários. Estes são entendidos como instrumentos de construção e reconstrução da identidade, já que a comunicação constitui o modo de gerar e partilhar sentido na organização. Nesta abordagem, a comunicação é percebida como um mecanismo estratégico de gestão da identidade, como demonstram os estudos de Van Riel e Balmer (1997), que tomaram a comunicação como parte do *composto da identidade*, ou de Larson e Pepper (2003), que analisaram as estratégias discursivas usadas na sua construção.

Por outro lado, o segundo argumento propõe uma *perspectiva identitária da comunicação* (Cheney e Christensen, 2001), sugerindo uma análise da Comunicação Organizacional a partir dos fenómenos de identidade. Argenti (1998) considera que a primeira função da comunicação numa organização é determinar como quer ser percebida pelos diferentes públicos e, logo, que identidade escolhe para si. Assim, sempre que a organização quer comunicar algo, sobre os

---

<sup>20</sup> Bernstein, 1989; Grunig, 1992; van Riel, 1995, 2004; van Rekom, 1997; Balmer e Gray, 1999; Balmer e Dinnie, 1999; Check-Teck e Lowe, 1999; Balmer e Gray, 2000; Cheney e Christensen, 2001; Brun, 2002; Korver e van Ruler, 2002; Cornelissen e Elving, 2003; Larson e Pepper, 2003, entre outros.

seus produtos/serviços ou sobre a sua missão, parece enfrentar a questão da identidade. Por isso, o tipo de comunicação desenvolvido pelas instituições está sempre marcado pelo seu sentido de si, como pela representação que cria do outro. Tal justifica, segundo van Riel (1997), porque o tema da identidade se tem revelado tão caro ao campo da Comunicação Organizacional e constitui um dos seus *clusters* de investigação mais importantes nos últimos anos.

Este último enquadramento inspirou, de resto, o nosso trabalho que procura saber mais sobre o fenómeno da comunicação nas organizações pela observação do seu elo com os acontecimentos da identidade. Trata-se de uma perspectiva sugerida por Cheney e Christensen (2001), que defenderam a introdução de novos conceitos nas pesquisas de comunicação e usaram a identidade para repensar as organizações contemporâneas. Esta abordagem foi ainda seguida por outras pesquisas de Comunicação Organizacional, como demonstram os trabalhos de Check-Teck e Lowe (1999), Christensen e Askegaard (2001), Sutcliffe (2001), Brun (2002), Korver e van Ruler (2002) ou Cornelissen e Elving (2003).

Todos estes estudos atribuíram à identidade um papel destacado nos processos de comunicação das organizações, porque qualquer plano ou acção de comunicação parece, antes de mais, reflectir e apurar a identificação organizacional. Esta perspectiva comunicativa sobre as organizações e os fenómenos de identidade exigiu um enquadramento metodológico próprio, como discutiremos de seguida.

## 2. Os Modelos de Estudo da Identidade Organizacional

“... a identificação é uma forma poderosa de controlo organizacional” (James Conrad, *Strategic Organizational Communication. Towards the twenty-first century*, 1994: 67)

A tendência dominante nos estudos da identidade organizacional centra-se no levantamento e análise das percepções que os membros têm sobre a entidade colectiva onde trabalham. Tal acontece, porque a maior parte dos investigadores entende a identidade como o sentido organizacional percebido pelos públicos internos. Ou seja, a maior parte dos estudos da identidade organizacional procuram desvendar a perspectiva representativa do fenómeno (Soenen e Moingeon, 2002).

Contudo, a diversidade de definições e de metodologias usadas no campo é grande e depende das conceptualizações produzidas. A título de exemplo, refiram-se as disparidades existentes entre algumas escolas de pensamento marcadamente nacionais, conforme sugere um estudo de Henrion *et al.*, 1993 (*in* van Riel, 1995). Nesse trabalho, os autores concluíram que, no Reino Unido, o conceito de identidade organizacional se aproxima da noção de comunicação ou *design*; enquanto na Alemanha e Áustria é entendido como sinónimo de imagem interna e externa; e em Espanha e na Escandinávia, é identificado com imagem externa e cultura. Estas diferentes interpretações do assunto da identidade organizacional conduzem a quadros de pesquisa igualmente diferenciados, e que podem integrar desde auditorias, a sondagens ou a estudos de caso.

Para além destas disparidades geográficas encontradas no estudo da identidade, podemos igualmente assinalar a diferença entre as concepções instrumentais, pragmáticas e filosóficas do fenómeno. Nas primeiras, inserimos o pensamento de autores como Argenti (1998), Olins (1978, 1991, 1995) ou Margulies (1977), que aproximaram o conceito de identidade das formas que uma empresa escolhe para se identificar aos públicos, privilegiando as manifestações visuais da realidade organizacional, como o logótipo, os edifícios, o estacionamento ou os uniformes. Nas acepções pragmáticas de identidade incluímos as visões de Kapferer (1991) e

van Riel (1995), que a definem como a auto-apresentação de uma organização, por via das suas características centrais e distintivas, enquanto um conjunto de pistas que uma entidade oferece acerca de si própria. E quanto aos entendimentos mais filosóficos, aí inscrevemos as perspectivas de Gioia e Thomas (1996), Elsbach e Kramer (1996), Moingeon e Ramanantsoa (1997) ou Pratt e Foreman (2000) que associam o conceito à ideia de imaginário organizacional, isto é, de conjunto de pressupostos nucleares no entendimento dos membros da organização.

Esta diversidade de definições pode, ainda, ser organizada, segundo Gioia (1998), em função da sua proximidade com uma das três perspectivas paradigmáticas que marcam o estudo da identidade (como acontece com a investigação em Comunicação Organizacional). Temos assim *perspectivas funcionalistas* do fenómeno, na medida em que vêem a identidade como um facto social, que pode ser observado, moldado e gerido, através de um reconhecimento assente em instrumentos psicométricos (próximas da ideia instrumental). Há também as *perspectivas interpretativas*, que procuram perceber como os membros constroem significados sobre quem são, no contexto do ambiente de trabalho, privilegiando o estudo do simbolismo organizacional (identificadas com a aceção pragmática). E encontramos igualmente as *perspectivas pós-modernas*, interessadas na análise das relações de poder presentes nos processos de gestão da identidade organizacional, através do uso de técnicas de pesquisa como a análise de discurso e da linguagem (aproximadas da visão filosófica).

Para a produção desta visão panorâmica sobre a pesquisa da identidade organizacional, muito contribuíram as leituras longitudinais de vários autores, como: Balmer (1995), van Riel (1995), Balmer e Soenen (1999), ou Schultz, Hatch e Larsen (2000). Nestes, como noutros trabalhos, foi possível identificar tendências positivistas, interpretativas e críticas nos estudos do campo. Mas a maior parte das investigações realizadas são, sem dúvida, interpretativas, como os conhecidos trabalhos de Albert e Whetten (1985), Gioia e Chittippedi (1991), Dutton e Dukerich (1991), Elsbach e Kramer (1996), Gioia e Thomas (1996), Golden-Biddle e Rao (1997), Pratt e Rafaeli (1997), Brun (2002), Melewar e Akeel (2005), van Rekom (2002), entre muitos outros. Nestas investigações, privilegiaram-se os métodos qualitativos, com especial destaque para a observação, a análise documental e as entrevistas (abertas e semi-estruturadas).

A maioria destes estudos procurou as interpretações da identidade sugeridas pelos membros da organização, mas encontrámos, igualmente, trabalhos que corroboravam a nossa escolha de analisar a identidade a partir das percepções das elites organizacionais. Bernstein (1989), por exemplo, estudou o processo de decisão da gestão de topo sobre a identidade colectiva e procurou os seus atributos e valores relevantes. E na mesma linha de investigação estão os trabalhos de Conrad (1994), Gioia e Thomas (1996), Baker e Balmer (1997), Chapleo (2002) ou Melewar e Akeel (2005).

Este caminho de pesquisa foi-se tornando mais pertinente e claro durante a nossa incursão pela literatura da Ciência Política e pelos estudos sobre a identidade nacional (Ruão, 2006). A análise metafórica então efectuada, chamou-nos a atenção para a relevância dos líderes organizacionais na construção identitária, à semelhança do que parece acontecer com os líderes políticos e as identidades das nações. A sugerida *organização-nação* (um agrupamento com identidade própria) parece nascer a partir de dentro, com base em arranjos sociais mais ou menos planeados pelas elites dominantes. Embora nessa construção se admitam, também, processos de negociação colectiva, de expressão grupal e de evolução partilhada, dentro da organização e fora dela. Até porque a auto-definição será sempre influenciada pelos outros (os *não nacionais* – os consumidores, a concorrência, os *media* ou os órgãos reguladores), e as fronteiras entre o interior e o exterior são cada vez mais ténues. As organizações são sistemas abertos e os fenómenos de identidade reflectem essa abertura, mas tal não parece ser suficiente para suprimir o seu fundamento interno e a importância da participação das elites nos *nacionalismos organizacionais*.

Vários são os autores que chamam a atenção para a contribuição individual na construção social das organizações. Para Berger e Luckmann (1989), as sociedades e as organizações são realidades construídas à medida que as pessoas agem de forma padronizada, isto é, à medida que adquirem padrões de comportamento que se tornam “a realidade” organizacional. Na verdade, a maior parte das coisas que são para nós (membros de organizações) um dado à partida, foram criadas ou construídas através de escolhas e comportamentos das pessoas que dela fizeram parte e que, com o passar do tempo, se assumiram como rotinas ou formas próprias de fazer as coisas. Giddens (1984), na sua teoria do estruturalismo, defende que a

noção de *criatividade* (que constitui a forma de desenho e modificação de sistemas sociais por via da comunicação) explica esse empenhamento dos funcionários na definição da realidade organizacional, através de percepções e assumpções negociadas entre os membros.

Não negando a pertinência destas considerações, chamamos a atenção para o facto de um processo negocial exigir tempo de vivência organizacional. Logo, se a identidade de uma organização fosse, primariamente, resultado de um processo negocial entre os membros, como explicaríamos o seu aparecimento inicial? O nosso estudo de caso mostrou que o nascimento da identidade da Universidade do Minho coincidiu com a fundação, uma época em que a comunidade organizacional estava ainda em construção, ou seja, era apenas uma *organização-estado*. Ora, não havendo uma população definitiva, leis próprias, experiências partilhadas ou territórios de referência, a origem da identidade deu-se por incorporação instrumental das elites. A hipótese de uma origem *naturalista* para a identidade desta Universidade pareceu-nos, por conseguinte, desajustada, como, de resto, sugere a literatura da Ciência Política para o assunto da identidade nacional.

As organizações são grupos sociais artificialmente criados com o propósito de coordenar a vida colectiva, que se tornou muito intensa e complexa a partir de finais do século XIX. Estes agrupamentos instituem-se como formas de organizar a sociedade e satisfazer necessidades colectivas e individuais. Nascem da iniciativa pública ou privada, como locais de acção social onde se cruzam práticas formais e organizadas, com fenómenos mais subjectivos e emocionais. Ao resultarem da intenção de um fundador, ou de um grupo de fundadores, que toma a iniciativa de criar um agregado humano com vista à produção de bens ou serviços, as organizações tornam-se uma colecção de vozes cuja homogeneização é induzida e gradual.

Assim sendo, a identidade das organizações constitui uma forma de gerar essa homogeneização para que o propósito organizacional seja cumprido. E, nesse sentido, constitui *uma construção táctica desenhada para maximizar as vantagens do jogador* (uma imagem que adaptámos de Goffman, 1975). A *organização-nação* é, em nosso entender, o resultado de processos de engenharia social deliberados com o propósito de uniformizar atributos, valores e traços de personalidade, no desenvolvimento de um sistema de representação com vantagem

para as actividades organizacionais. A capacidade de mobilização colectiva da identidade, de legitimação das acções do grupo ou da resolução de crises, tornam-na de particular importância no contexto organizacional.

A identidade é, por isso, uma realidade psicológica para além dos membros que fazem parte da organização, ainda que implique um entendimento (mais induzido do que de partilha democrática) entre as partes que a constituem para a interiorização de valores e crenças. Até porque a unidade da identidade de uma organização depende do grau de identificação que os membros dos públicos apresentam com os atributos que acreditam que definem a organização (Foreman e Whetten, 2002). E isso explica, segundo Ashford e Mael (1989), o crescente interesse pela gestão simbólica das representações entre as empresas e instituições contemporâneas. O controlo das representações da identidade, através da manipulação de símbolos (como tradições, mitos, rituais, heróis, hinos ou aspectos físicos) procura estimular uma cultura integrada, fornece imagens às audiências e parece constitui uma vantagem competitiva sustentável.

Por isso, a identificação social se assumiu como um tópico de relevo para as organizações de finais do século XX, a actuarem em contextos muito turbulentos e exigentes. A identidade organizacional, tal como a identidade nacional, apreça ser uma *invenção* recente (gradualmente evocada a partir da década de 1950) de *organizações-estados* que procuravam significação e diferenciação em universos comerciais e institucionais marcados pela abundância, desenvolvimento acelerado, globalização económico-social e concorrência dificultada. Até essa altura, a identidade das organizações surgia apenas associada aos interesses de protecção e registo legal de empresas, marcas e patentes, ao mesmo tempo que funcionava como uma garantia da constância de qualidade da oferta ao consumidor e representava uma ténue proposta de unidade grupal. A sua importância para o desenvolvimento de competências distintivas no funcionamento organizacional é algo bem mais recente.

Com base nestes pressupostos, da origem interna e deliberada da identidade organizacional, decidimos conhecer as visões e intenções identitárias das elites que dominaram a história da



Universidade do Minho. Constatámos, como procuraremos demonstrar ao longo deste trabalho, que a identidade institucional foi criada e recriada em função dos propósitos estratégicos dos grupos de elite que a dirigiram em diferentes momentos históricos. Mas, antes de nos referirmos a esses dados empíricos, faremos ainda uma incursão por duas temáticas que completam a trama da *organização expressiva*: a cultura e a imagem das organizações.

## CAPÍTULO 3

### As Outras Faces da Organização Expressiva

#### 1. A Cultura em Meio Organizacional

**“Acreditamos que cultura, identidade e imagem formam três partes interrelacionadas do sistema de significados e de criação de sentido que define uma organização aos seus públicos”** (Mary Jo Hatch e Marjken Schultz, “Relations between organizational culture, identity and image”, *European Journal of Marketing*, 1997: 357).

**C**omo sugere a supra-citada afirmação de Hatch e Schultz (1997), os fenómenos da identidade, da cultura, da imagem e da comunicação (acrescentamos nós) apresentam uma estreita relação na vida organizacional, na medida em que constituem pilares de um sistema de significação. Por isso, o estudo da comunicação e da identidade exige uma atenção ao processo simbólico global que atravessa a organização e cruza as suas fronteiras internas e externas. Ou seja, implica uma descoberta da tal *organização expressiva* de Schultz *et al.* (2000), como passaremos a explicar.

Tomamos esta classificação como a representação de um conjunto de fenómenos de sentido entrelaçados pela comunicação. A identidade constitui um desses fenómenos de significado, assentando em atributos organizacionais únicos que nascem das referências culturais, comunicativas e de imagem. A cultura, por seu lado, consiste num terreno simbólico de valores e crenças, que fornecem textura e orientação às representações de identidade e de imagem. Já a imagem é a *representação-reflexo* da projecção organizacional, identitária e cultural, em resultado do cruzamento de mensagens no universo interno e externo. E a comunicação funciona como uma espécie de “sistema circulatório”, cujas artérias e fluxos ligam, alimentam e dão sentido à *expressividade organizacional* (ver figura 5).

A *teia expressiva* das organizações assenta, portanto, em múltiplos fenómenos de sentido, cujo entendimento parece requer uma análise partilhada. E assim procedemos no nosso estudo

que, para descobrir e entender a relação entre os percursos da comunicação e da identidade, olhou o contexto cultural e de imagem da nossa *organização-exemplo*. Este processo teve início com uma pesquisa teórica, para explosão e fixação de conceitos, que continuaremos a descrever, agora para o caso da noção de *cultura organizacional*.

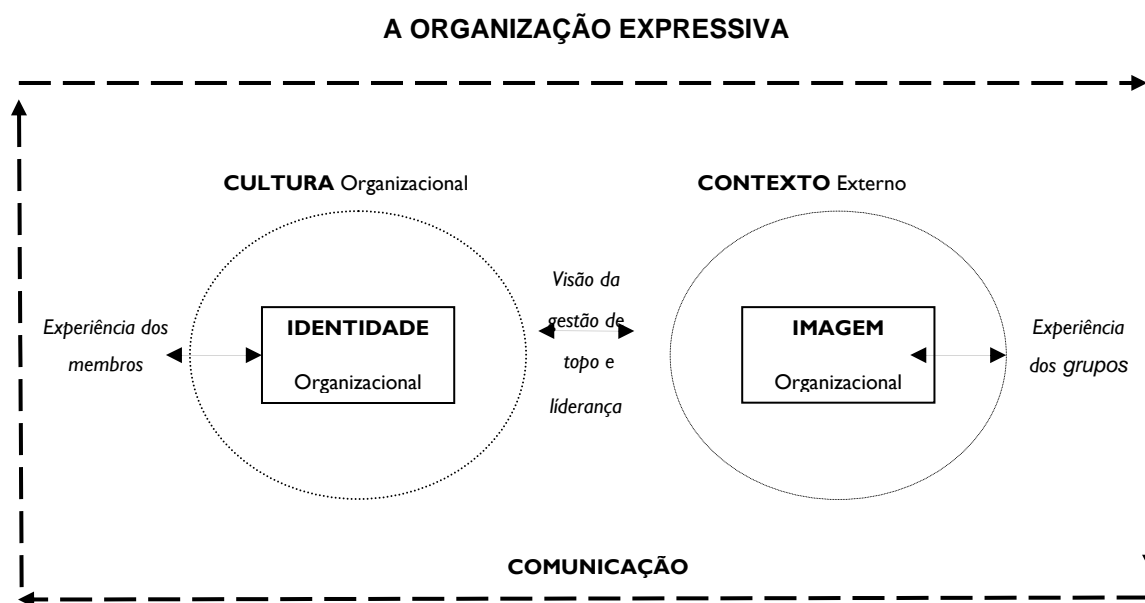


Figura 5. Adaptação do modelo sugerido por Hatch e Schultz (1997) para explicar o relacionamento entre a *identidade*, a *cultura* e a *imagem*, a que nós acrescentamos o conceito de *comunicação*.

“... sempre que as pessoas se organizam de qualquer forma, a cultura desenvolve-se inevitavelmente” (Eric Eisenberg e Harold Goodall Jr, *Organizational Communication: balancing creativity and constraint*, 2004: 118).

O conceito de *cultura organizacional* afirmou-se na segunda metade do século XX, quando um número considerável de investigadores em Gestão e nos Estudos Organizacionais começou a defender as vantagens da análise cultural das empresas e instituições. Tratou-se da adopção de uma metáfora conhecida nos estudos Antropológicos e Sociológicos, que permitia a produção de novas narrativas e pesquisas sobre as organizações pela consideração de elementos intangíveis na análise do desempenho organizacional. O tópico da cultura veio

trazer grandes mudanças, tanto na comunidade académica como nas comunidades organizacionais estudadas, pois levantava objecções à tradição positivista.

A perspectiva sociológica da *cultura* resultara da apropriação da ideia de *cultivo agrícola*, como o processo de trabalhar a terra. A Sociologia encontrou nesta metáfora uma representação útil ao entendimento dos padrões de desenvolvimento de uma sociedade, pois essa imagem facilitava a análise do sistema de conhecimentos, ideologias, valores ou leis presente em qualquer agrupamento humano. Trata-se de uma visão que foi integrada pelos Estudos Organizacionais, que pensavam as organizações como micro-sistemas sociais repletos de uma vida cultural distintiva.

Esta perspectiva, que toma as organizações como *mini-sociedades*, abriu caminho para o aparecimento de uma nova corrente de pensamento que se propunha estudar as crenças e sentidos partilhados das organizações, enquanto padrões culturais que emergem à medida que os membros vão lidando com os desafios do seu funcionamento. Essa corrente propunha um outro olhar sobre as organizações, que eram agora entendidas como fenómenos culturais, centrados na produção de sistemas de significados, ou como realidades socialmente construídas, assentes em estruturas físicas e mentais. A realidade cultural parecia constituir uma parte relevante da vida organizacional e julgava-se poder ser estudada através das suas manifestações. Referimo-nos às *atitudes, valores, linguagens, rituais sociais, normas, filosofias ou materiais físicos* que povoam as empresas e instituições (Kreps, 1990). Estes elementos culturais, cuja tarefa principal é informar os membros sobre os códigos de interpretação e resposta à vida social, revelavam-se importantes ao funcionamento organizacional pois pareciam contribuir para a unidade e o desempenho grupal.

Estas ideias terão justificado a emergência do tema da cultura nos Estudos Organizacionais e a constituição de um campo de investigação autónomo, desde meados do século XX. Por volta de 1960, a cultura era descrita como a melhor forma de gerir o desempenho organizacional e, nos anos 70, o termo era já comum na literatura sobre o desenvolvimento organizacional. As pesquisas empíricas da época procuravam demonstrar que todos os grupos de trabalho tinham culturas e que esse fenómeno apresentava implicações no sucesso dos negócios.

Nessa altura, alguns autores começaram a defender a substituição da metáfora sistêmica (muito comum na época) pela nova metáfora cultural na análise organizacional, e inauguraram o uso de conceitos como *símbolos*, *rituais*, *ideologias*, *linguagens* ou *mitos* no estudo das empresas e instituições. Enquanto, em simultâneo, se começaram a testar metodologias de investigação que permitissem introduzir as variáveis culturais nos estudos organizacionais, como a observação participante ou a abordagem etnográfica da Antropologia (Eisenberg e Riley, 2001).

Esta mudança paradigmática na interpretação das organizações é explicada por muitos autores através de um levantamento dos acontecimentos que marcaram o mundo organizacional da segunda metade do século XX. Nessa literatura encontrámos, sobretudo, referências a uma insatisfação generalizada dos académicos com os modelos de gestão e de interpretação da gestão ocidental característicos da época, e que pareciam justificar a perda de competitividade e a crise social das empresas ocidentais (como Alvesson, 1993; Eisenberg e Goodall Jr, 2004; Hoogervorst *et al.*, 2004; entre outros). Neste ambiente de descrédito, os modelos culturais rapidamente substituíram o pensamento organizacional clássico.

Assim, no início dos anos 80, o conceito de cultura organizacional explodiu nos *media*, através de “estórias” contadas em revistas como a *Business Week* ou a *Fortune*, ou em livros que se tornaram muito populares, como a *Teoria Z* de Ouchi (1981), o *In search for Excellence* de Peters e Waterman (1982) e o *Corporate Culture* de Deal e Kennedy (1982). Na academia o tópico gerava, também, muito interesse, como revelam as edições especiais dedicadas ao assunto das reputadas revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics*, em 1983, e do *Journal of Management Studies*, em 1986.

Com estas publicações, e outras que referiremos mais adiante, assiste-se à expansão da ideia de cultura organizacional à escala internacional. Esta perspectiva vinha contrariar a tendência dominante nas teorias da gestão da época, que via as organizações como sistemas racionais, centrados nas ideias de mercado, de eficiência e de ordem. O novo olhar proposto sobre as organizações, fê-las emergir como lugares de emoção, sentimento, imaginação e conflito, e aos processos de gestão foi atribuído um lado intuitivo e relacional. Trata-se, aliás, de uma

vertente do movimento interpretativo que marcou os Estudos Organizacionais do final de século, e que se caracterizou pela afirmação das dimensões simbólicas e expressivas das organizações (Weick, 1979; Giddens, 2001).

Esta tendência de pesquisa acabou por dar origem a uma vasta literatura de suporte à construção da *Teoria da Cultura Organizacional*, que pretende explicar como os processos colectivos de criação de sentido se cumprem nas organizações por via de fenómenos culturais. As culturas são, ainda hoje, entendidas como enquadramentos interpretativos que os membros usam para dar sentido às suas actividades e às acções dos outros. Pois os membros das organizações parecem interpretar os assuntos (Dutton e Dukerich, 1991) através das pistas que fazem parte da cultura, como *valores, filosofias ou “estórias”*.

Os fenómenos culturais integram lógicas de partilha simbólica, que funcionam pela comunicação e interferem na actividade global da organização (Kreps, 1990). É-lhes atribuída a capacidade de gerar identidades diferenciadas; de fornecer regras informais que orientam pensamentos, sentimentos e comportamentos; de cultivar as identidades individuais; ou até, numa lógica mais instrumental, de servir de suporte às tomadas de decisão; de reduzir a ansiedade e a incerteza dos membros; de manter a empresa adaptativa; ou de estimular a produtividade (Ouchi, 1978; Deal e Kennedy, 1982; Peters e Waterman, 1982; Schein, 1992). Este enorme potencial fez com que o conceito de cultura organizacional fosse facilmente assimilado, não só pelas escolas de pensamento organizacional mais filosófico, mas igualmente pelos pensadores de campos mais pragmáticos como a Gestão, a Estratégia ou o Marketing.

Contudo, as posições “pró-cultura” acabaram por ser questionadas em estudos mais recentes. Clegg (1998), por exemplo, criticou a sobrevalorização da explicação cultural no sucesso das empresas (tal como o defenderam Ouchi, 1981 ou Peters e Waterman, 1981) e advogou o desenvolvimento de “análises contextualizadas”, isto é, que tomam em conta as variações existentes no interior de um quadro cultural. Trata-se de uma proposta que destacou as questões da assimetria da vida organizacional, próprias das correntes crítica e pós-modernista. As abordagens críticas procuraram desmontar a visão romântica da cultura organizacional e

chamaram a atenção para o seu uso como mecanismo de controlo social, ao serviço da gestão na manipulação explícita de como perceber, pensar e sentir os *assuntos* internos e externos. Hoogervorst *et al.* (2004), por exemplo, referiram-se à importância da cultura como “guia do comportamento”, mas alertaram para as suas potencialidades como “sistema de controlo” pela repetida enunciação das regras do jogo organizacional. Está é uma posição que segue o pensamento de Mumby (1994), para quem as culturas são ideologias que reflectem uma certa distribuição de poder na organização. Para Mumby (1994) (que lembra o pensamento de Habermas sobre a ideologia) as culturas seriam formações de sentido, muitas vezes, “sistematicamente distorcidas”.

Trata-se de exames críticos que se desenvolveram, particularmente, ao longo da década de 1990. Nesse período, as organizações foram perspectivadas como locais políticos, onde se debatem em permanência questões de hegemonia, assimetria e poder (como Foucault, 1998). Embora estes estudos considerassem a cultura como um fenómeno relevante na análise organizacional, a sua influência positiva e unificadora foi posta em causa. Em alguns casos, a oposição tornou-se mesmo tão forte que certos autores declararam que o conceito de cultura organizacional, em breve, entraria em declínio. Tinha, no entender de alguns, sido aceite demasiado depressa pela comunidade académica e resultado numa apropriação pouco crítica pela pesquisa funcionalista e pelos profissionais (Smircich e Calas, 1987). Contudo, para a maior parte dos investigadores da área, os problemas encontrados resultavam antes de um “enviesamento empresarial”, que não parecia suficiente para condenar a metáfora cultural. Conforme lembra a afirmação seguinte de Eisenberg e Riley (2001):

“Apesar de se conseguirem identificar alguns problemas de enviesamento empresarial, não estamos convencidos de que a metáfora cultural nas organizações tenha sido corrompida significativamente” (Eric Eisenberg e Patricia Riley, “Organizational Culture”, in Jablin e Putnam (eds), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, 2001: 294).

Assim, e talvez porque a convicção de alguns se mantivesse inabalável, a previsão mais negativa não se cumpriu e podemos encontrar, hoje, na literatura científica uma fascinante

variedade de projectos de pesquisa na área da Cultura Organizacional. Os seus debates principais serão apresentados de seguida.

## 1.1 Os Ensaaios Históricos

**“... a cultura tem sido tomada nos estudos organizacionais como: variável crítica ou metáfora de raiz”** (Linda Smircich, “Concepts of culture and organizational analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 1983: 339).

Segundo Eisenberg e Riley (2001), o conceito de cultura organizacional revela uma enorme riqueza conceptual e amadureceu muito ao longo do tempo. Na década de 1980, foi classificado como o “tópico mais quente dos Estudos Organizacionais” (inclusive da própria pesquisa em Comunicação Organizacional; Jablin e Putnam, 2001) e foi um assunto assumido com vigor pelos profissionais da gestão empresarial, que despertavam para o valor dos intangíveis no sucesso comercial.

“Como muitas outras grandes ideias do nosso tempo (e.g. liderança, economia, comunicação), a beleza da metáfora da cultura reside mais no seu valor heurístico do que em qualquer outra autoridade dominante” (Eric Eisenberg e Patricia Riley, “Organizational Culture”, in Jablin e Putnam (eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, 2001: 292).

Assim, em finais do século, a aceitação do conceito de cultura estava generalizada entre os investigadores dos Estudos Organizacionais e da Gestão, e Edgar Schein (1992) emergiu como um dos seus teóricos mais importante. Nas suas palavras, a cultura organizacional é:

“... um padrão de pressupostos básicos partilhados, que um grupo aprendeu à medida que resolvia problemas de adaptação externa e integração interna, e que resultaram de tal forma bem que foram considerados válidos, e portanto são ensinados aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir a relação com esses problemas” (Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1992: 12).



Do trabalho de Schein realçamos o entendimento de que a cultura organizacional constitui um fenómeno complexo e composto de três níveis de conhecimentos: os *pressupostos básicos* – que representam crenças dadas como garantidas sobre a realidade organizacional e a natureza humana; os *valores* – princípios sociais, filosofias, objectivos e padrões considerados de importância intrínseca; e os *artefactos* – os resultados visíveis, tangíveis e audíveis da actividade organizacional, suportados pelos pressupostos e valores. Trata-se de um conjunto de conceitos bastante densos que procuraremos explicitar.

Os *pressupostos*, e segundo Schein (1992), consistiriam em assumpções sobre a “natureza organizacional” e formariam o núcleo da cultura. Estes seriam descobertos, inventados ou desenvolvidos por um grupo à medida que aprende a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna. Depois, porque funcionaram bem, são considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas daquela organização em concreto. Ora, aquando da criação da organização, o fundador seria o responsável pela sugestão de certos pressupostos ao grupo (sobre a natureza humana, sobre a verdade, sobre as relações sociais, sobre o tempo, sobre o espaço, entre outras), a partir dos seus próprios valores individuais. Mas estes só se tornariam numa cultura grupal à medida que são testados, como formas de agir perante os ambientes interno e externo, e resultam de forma repetidamente satisfatória. Nessa altura, através de um processo de transformação cognitiva, os valores inicialmente sugeridos ao grupo tornar-se-iam em pressupostos, ou crenças inconscientes sobre a actividade grupal. Atingindo uma elevada profundidade.

Chamamos a atenção (pela posterior relevância empírica do assunto) para o importante papel que Schein (1992) atribuiu aos líderes fundadores na criação e validação dos pressupostos culturais, na medida em que lhes caberia ensinar e motivar os membros para a sua aceitação. Embora este autor acredite que, com o tempo e o desenvolvimento da organização, a cultura acaba por deixar de depender do fundador para passar a ser influenciada por outras elites organizacionais, que, por circunstâncias várias, se vão tornando influentes no processo de aprendizagem organizacional. Uma evolução encontrada, aliás, no nosso estudo sobre a Universidade do Minho, onde a cultura parece ter sido desenvolvida por processos de

socialização e liderança, a partir dos valores dos fundadores e do confronto com a realidade organizacional que se construía. Tratou-se de uma forma de criar unidade num grupo que fora artificialmente gerado e de orientar percepções, pensamentos, sentimentos e comportamentos à volta dos propósitos fundadores. E desse esforço da liderança inicial resultou uma forte coerência de valores culturais, visível na progressão temporal do *ideograma de identidade* que traçamos para esta Universidade (v. capítulos 2, 3 e 4 da segunda parte).

Quanto aos *valores culturais*, o segundo elemento da definição de Schein (1992), constituem crenças e conceitos básicos que emergem apenas quando se toma uma acção conjunta, porque, embora possam ter sido sugeridos pelo fundador, estão sujeitos a validação social. E, à medida que vão funcionando, alguns desses valores podem transformar-se em pressupostos não negociáveis, suportados por um conjunto de crenças, normas operacionais e regras éticas que regulam o comportamento. Ou podem ser incorporados em ideologias e filosofias organizacionais que servem como guias de acção, mesmo em situações incontrolláveis. Os valores constituem, portanto, crenças que permanecem no consciente e permitem prever o comportamento que pode ser observado ao nível dos artefactos. São referências orientadoras e redutoras de incerteza.

Os *artefactos*, o último nível de conhecimentos sugerido por Schein (1992), estariam, por seu lado, à superfície da cultura organizacional e incluiriam todos os fenómenos que ouvimos, vemos e sentimos quando encontramos um grupo que não nos é familiar. Tal é o caso da arquitectura física do ambiente, da linguagem, das tecnologias, dos produtos, das criações artísticas, do estilo, do vestuário, dos dispositivos emocionais, dos mitos, das “estórias”, da lista de valores publicada, dos rituais observáveis, das cerimónias, e muitos outros. Daí que um olhar sobre os artefactos permite decifrar a cultura de um grupo, ainda que o processo de descodificação não seja imediato e exija triangulações.

A proposta de Schein (1992) é, portanto, a de que o estudo da cultura passe pela análise destes três níveis. Trata-se de uma metodologia metafórica que permite conhecer e interpretar o clima e práticas que se instalam nas organizações, como *rotinas, normas do grupo, filosofias formais, competências, hábitos de pensamento, modelos mentais, paradigmas linguísticos*,

*sentidos partilhados* ou *símbolos visuais*. Estes elementos, que são reflexos da cultura ou de fenómenos com ela relacionados, formam o quadro de sentidos organizacionais desenvolvido por processos de aprendizagem partilhada. Uma aprendizagem que acontece à medida que o grupo vai respondendo aos desafios de sobrevivência, crescimento e adaptação ao ambiente externo e de integração interna.

Apesar de Schein ser ainda um autor muito respeitados no campo da Cultura Organizacional, muitas outras definições foram ensaiadas no mundo académico, como mostram os excertos seguintes (figura 6):

<p style="text-align: center;"><b>A CULTURA ORGANIZACIONAL é:</b></p> <p>*... uma fabrica de sentidos, a partir da qual os seres humanos interpretam a sua experiência e guiam a sua acção (Geertz, 1973, <i>in</i> Deetz <i>et al.</i> 2000).</p> <p>* ... um conjunto de crenças, largamente partilhadas, sobre como as pessoas se devem comportar no trabalho; e um conjunto de valores acerca das tarefas e objectivos mais importantes (Sadler, 1988 <i>in</i> Brown e Starkey, 1994)</p> <p>* ... a cultura não é o que a organização tem, mas representa o que uma organização é (Smircich e Calas, 1987, <i>in</i> Deetz <i>et al.</i> 2000).</p> <p>* ... pressupostos básicos que têm e partilham as pessoas acerca da própria organização; imbuídos de sentimentos, crenças e valores, incorporados em símbolos, processos, formas e alguns padrões de comportamento grupal (Lewis, 1996)</p> <p>* ... conjunto de valores e crenças articulados pelos participantes num grupo, sob a forma de sentidos partilhados de fenómenos organizacionais significativos (Brown e Starkey, 1994)</p> <p>*... processo de construção da realidade, que permite às pessoas ver e entender eventos, acções, objectos, pronunciamentos e situações particulares, de formas distintas (Morgan, 1997).</p> <p>*... tudo o que integra um sistema de valores comuns, crenças e normas, até à colecção de saber social partilhado ( Deetz <i>et al.</i> 2000)</p> <p>*... conjunto de entendimentos, pressupostos e crenças, partilhado por parte dos membros de uma organização e que funcionam como guia para o seu comportamento e entendimento no ambiente organizacional (Spicer, 2005).</p>
---

---

Figura 6. Síntese de posições teóricas relativas ao fenómeno da *Cultural Organizacional*.

---

Como podemos constatar, pela análise das afirmações supra-citadas, o conceito de cultura assenta na ideia de *partilha* para o desenvolvimento da unidade grupal. Ainda que a pesquisa tenha vindo a demonstrar que a uma organização não corresponde, necessariamente, uma só cultura.

Maffesoli (1993) sugeriu que nas sociedades humanas podemos encontrar vários “mundos imaginados”, isto é, múltiplos conjuntos de ideias ou imagens que caracterizam sub-grupos dentro de uma comunidade. Estes “mundo imaginados” regulam a forma como os grupos se vêem a si próprios, aos outros ou à sua relação com os outros. Trata-se de uma visão social assumida por mais autores, que acabou por inspirar os estudos organizacionais. As organizações, como *mini-sociedades*, também parecem integrar diferentes imaginários sociais, na base do que se desenvolvem distintas sub-culturas.

Este cenário gerou novas possibilidades de pesquisa e veio enriquecer o campo, mas abriu também uma brecha na proposta clássica da uniformidade cultural das organizações. E, apesar dos muitos debates, a nova proposta não conseguiu o consenso e deu origem a duas visões teóricas sobre a cultura organizacional: uma mais integradora, que propõe a existência de uma cultura forte e única, dominando toda a estrutura; e uma outra, diferenciadora, que enfatiza a heterogeneidade e propõe a existência de um conjunto de sub-culturas que se entrecruzam no quotidiano (Gomes, 2000).

Esta segunda tendência tem ganho cada vez mais expressão, argumentando que as organizações formam inevitavelmente subgrupos que produzem *sub-culturas*, à medida que vão crescendo. Esta é, de resto, a posição que colhe maior aceitação no domínio das Ciências da Comunicação, onde se entende que cada indivíduo gera necessariamente interpretações pessoais de acontecimentos ou ideias. A perspectiva comunicativa sobre a cultura salienta, aliás, que as *sub-culturas* podem dar origem a conflitos internos nas organizações, pois os vários grupos tendem a lutar para impor a sua própria interpretação cultural. Em alguns casos, essas lutas tornam-se tão fortes que dão origem a *contra-culturas*, no quadro das quais se desenvolvem duras batalhas pelo controlo ideológico.

Note-se, no entanto, que a diversidade cultural não parece ser um fenómeno necessariamente negativo, pois pode permitir a renovação de perspectivas e imaginação no interior da organização (Kanter e Corn, 1994). Ainda que a partilha de certos valores e crenças por toda a organização (sem prejuízo da existência de sub-culturas) continue a ser entendida como condição essencial ao bom funcionamento organizacional, pela capacidade de gerar união grupal em situações de crise ou ataques de inimigos comuns. Até porque os estudos têm demonstrado que a excessiva diversidade pode, no limite, destruir a própria identidade cultural do grupo (Schein, 1992; Denton, 1997; Morgan, 1997).

A cultura organizacional constitui, assim, um conceito instalado na Ciências Sociais, mas rodeado de controvérsias. Tal como os demais conceitos que descrevem a *organização expressiva*, a cultura parece ser muito difícil de definir e explicar, como demonstram os debates permanentes sobre a sua origem, a sua natureza, a sua condição ou o seu carácter. Nestas discussões, encontrámos vários paradoxos que passaremos a explicar.

### **Os debates clássicos**

A temática da cultura organizacional não é pacífica e, ainda hoje, continua a desenvolver-se à volta de temas clássicos. Inspirando-nos no trabalho de Lewis (1996), sistematizariamos esses debates em torno de três assuntos nucleares e controversos: (1) a natureza tangível ou intangível da cultura; (2) a sua condição de variável crítica ou de metáfora autónoma; e (3) o seu carácter estável ou dinâmico.

Relativamente ao primeiro assunto, há de facto uma cisão entre os autores que encaram a cultura organizacional como um fenómeno essencialmente intangível e inconsciente e, por isso, impossível de controlar e manipular; e outros que destacam as suas manifestações visíveis e admitem ser possível a sua metamorfose ou mesmo o seu uso estratégico. A primeira corrente de pensamento (onde situamos Schein, 1992; Hatch, 1993; ou Lewis, 1996) enfatiza a natureza intangível da cultura na medida em que considera que esta se exprime, primordialmente, por factores psicológicos (como sentidos partilhados e pressupostos básicos), que não devem ser confundidos com as suas manifestações físicas. A segunda tendência de investigação admite,

no entanto, que a cultura se apresenta, igualmente e não de modo secundário, por formas tangíveis ou factores externos, sendo, por isso, passível de actuação estratégica (como mostram os trabalhos de Deal e Kennedy, 1982; ou Peters e Waterman, 1982).

Como reacção a esta dualidade, aparentemente irreconciliável, um largo grupo de investigadores procurou uma solução de consenso e começou a defender que a cultura organizacional seria uma mistura de formas observáveis e não-observáveis. Numa abordagem de cariz interpretativa, argumentaram que a cultura é tanto o que fazemos como o que pensamos sobre o que fazemos, sendo constituída, portanto, de valores internos e manifestações externas. Essa é, por exemplo, a visão de Deetz *et al.* (2000) para quem a cultura é um conjunto de símbolos, tenuemente estruturados, que se criam por um padrão recreativo de factores internos (como atitudes, crenças, assumpções e ideologias) e factores externos (como linguagem, comportamento, valores expostos e artefactos físicos). E os símbolos exteriores ajudariam a fazer sentido dos valores, crenças e pressupostos intangíveis. Trata-se, aliás, de uma perspectiva que partilhamos, na medida em que esta dualidade foi confirmada pelo nosso estudo de caso.

Quanto ao segundo assunto de discussão (aliás, intimamente relacionado com o primeiro), podemos adiantar que há autores que advogam que a cultura é uma variável do funcionamento organizacional (como muitas outras) e que, por isso, pode ser controlada pela gestão organizacional (Deal e Kennedy, Peters e Waterman, 1982). Esta é uma visão “pragmática” da cultura (Mumby, 1994), assente na valorização dos factores externos e na hipótese da sua manipulação com propósitos de eficiência e produtividade. Para outros, no entanto, o potencial da metáfora cultural é mais rico e profundo, pois sugere que as organizações têm uma essência cultural ou que são em si mesmas cultura. Neste caso, a organização é olhada como uma entidade que envolve processos cognitivos de construção da realidade, que passam pela criação cultural, e sem os quais não existe (Schein, 1992; Clegg, 1998). Estes são os autores mais “puristas” (diz Mumby, 1994), de um pensamento organizacional assente no carácter intersubjectivo e negociado da realidade. Para Gomes (1994) como para outros, no entanto, estas posições não são incompatíveis, devendo as duas abordagens ser consideradas de forma complementar, com vista ao aprofundamento do conhecimento organizacional.

“...se cada organização tem uma cultura, isto é, uma história, um percurso que a distingue e identifica; a um outro nível, toda e qualquer organização é uma cultura, ou seja, uma realidade simbolicamente construída, socialmente construída, interactivamente mantida, comunicativamente efectuada” (Duarte Gomes, “Mudança organizacional: mudar a cultura ou mudar a estratégia?”, *Análises Psicológicas*, 1994: 15).

Quanto ao terceiro tema, que avalia a hipótese da mudança cultural, os debates têm sido intensos. Na verdade, a mudança nas organizações constitui um tema com enorme visibilidade nos Estudos Organizacionais dos últimos anos (Spicer, 2005). Trata-se de uma perspectiva que acabou por produzir influências na Teoria da Cultura Organizacional, onde emergiu uma corrente de pensamento que alia o processo de mudança nas empresas e instituições à alteração de crenças e valores. Havendo, mesmo, autores que defendem que toda mudança organizacional deve ser encarada, primeiramente, como uma mudança cultural.

“Os autores referem-se à mudança como a mudança de pressupostos, valores e práticas partilhadas pelos actores organizacionais, à medida que são estimulados pelas mudanças no ambiente” (Foons Trompenaars e Peter Wooliams, “A new framework for managing change across cultures”, *Journal of Change Management*, 2003: 362).

Contudo, o pressuposto da mudança cultural (sobretudo da mudança estratégica) é ainda uma ideia pouco consensual. Segundo Spice (2005), o entendimento sobre a dinâmica cultural varia nas três tendências de investigação já citadas: (1) os autores mais pragmáticos, a quem se refere como “optimistas”, acreditam que a cultura é gerível, controlável e logo passível de mudança (Deal e Kennedy, 1982; Peters e Waterman, 1982); (2) os investigadores mais filosóficos (com origem nos estudos críticos da organização), que classifica de “pessimistas”, consideram que a cultura é demasiado complexa para ser sujeita a uma mudança controlada (Legge, 1994; Ogbonne, 1993); e (3) os estudiosos do consenso, que qualifica de “realistas”, admitem que a cultura pode mudar embora considerem que não é um processo simples (Lundberg, 1985).

A hipótese de mudança cultural não foi, de resto, fácil de enunciar, na medida em que colidia com a interpretação clássica que classificava de estável qualquer quadro cultural (Denton, 1997). Uma ideia que foi posta em causa, em finais do século XX, face aos episódios de

mudança que pareciam caracterizar o mundo organizacional da época e que atingiam os padrões culturais de empresas e instituições. As fusões e aquisições, a competitividade e as rápidas mutações dos mercados exigiam às empresas uma capacidade de adaptação urgente, que implicava, muitas vezes, a evolução e transformação de pressupostos, crenças e artefactos culturais. Esse ambiente tornou inevitável a reavaliação do pressuposto da estabilidade cultural (como, aliás, acontecera com o conceito de identidade organizacional) e conduziu à aceitação da hipótese da transformação cultural, que começou a ser apontada como uma possibilidade, ou mesmo uma necessidade, para o bom desempenho organizacional (Spicer, 2005). Referimo-nos a uma mudança destinada a gerar “compatibilidade cultural” entre os valores organizacionais e as exigências do ambiente relevante. Tal fenómeno foi detectado, também, no nosso estudo de caso. A Universidade do Minho, da década de 90, procurou instalar novas práticas simbólicas e funcionais, para se adequar às novas ideias sobre o funcionamento dos serviços públicos, enunciadas pelas forças políticas e sociais nacionais e internacionais (como veremos mais à frente).

Na sequência destas posições, a cultura deixou de ser vista como algo fixo para ser olhada como um fenómeno contingencial e polivalente (Harrison, 2000). Esse entendimento, segundo Shein (1992), não veio desvirtuar o conceito que sempre integrou a ideia de “evolução”, enquanto processo de aprendizagem e crescimento, sem implicar necessariamente o pressuposto da perda ou da manipulação.

“Intervir numa organização é intervir num sistema e confrontar-se com aquilo a que podemos chamar uma cultura.... esbarrar contra hábitos e costumes, contra formas de agir e pensar, contra valores e pressupostos, em suma contra uma cultura...nem sempre é exequível e, quando o é, implica um longo processo” (Duarte Gomes, “Mudança organizacional: mudar a cultura ou mudar a estratégia?”, *Análises Psicológicas*, 1994: 17).

Apesar da mudança cultural parecer hoje possível, ou até mesmo desejável, continua a apresentar-se como um caminho delicado, temporalmente longo e dificultado pelas resistências que lhe activam os membros das organizações. Para Schein (1992), a maior dificuldade da transformação cultural reside nos pressupostos, por se tratarem de crenças inconscientes que, sob ameaça, geram enormes inseguranças e vulnerabilidades internas. A mudança destas



crenças culturais é, regra geral, entendida como ameaçadora e os estudos empíricos demonstram que, nestas circunstâncias, os membros das organizações preferem alterar a sua interpretação dos factos (ainda que por caminhos distorcidos ou fantasiosos) do que abdicar das suas crenças básicas. Na verdade, a mente humana exige estabilidade cognitiva e face a situações de incerteza tende a activar “mecanismos defensivos” que evitam o desconforto. Trata-se de fenómenos de estabilização de sentido que encontramos, também, na investigação sobre a Universidade do Minho, onde a proposta *top down* de metamorfose da identidade cultural gerou resistência por parte dos membros (conforme descrevemos mais à frente).

O equilíbrio entre a necessidade de mudança cultural e a superação das resistências activas não é, na verdade, uma tarefa simples. Segundo a literatura da especialidade, as soluções padronizadas não existem, mas há alguns procedimentos estratégicos que podem ser desenvolvidos nestas circunstâncias. Deal e Kennedy (1982) referiram-se à importância do líder nos processos de mudança, bem como à relevância da participação colectiva para reforçar a confiança mútua e a ideia de aprendizagem. Schein (1992) sugeriu que as operações de mudança deveriam acontecer por processos faseados, que classificou de “desconfiguração”, “reestruturação cognitiva” e “re-congelação” de pressupostos básicos, crenças e comportamentos (um desenho que vimos reproduzido no nosso estudo de caso). E Deetz *et al.* (2000) salientaram a pertinência da gestão da mudança através dos mecanismos de definição estratégica, motivação, controlo de resistências e reprodução de novos valores (por via da introdução de outros artefactos físicos ou rotinas de acção). Trata-se de procedimentos que permitiriam actuar sobre a cultura, em contextos de resistência e lutas de poder, a partir de uma gestão da ansiedade que constitui a chave de todo o processo de mudança organizacional.

Todavia, e como enuncia Gomes (1994), a hipótese da *não mudança* também deve ser considerada. Ou seja, a mudança deliberadamente evitada parece ser tão importante quanto a mudança planeada. E se, nalguns casos, o caminho é a promoção de uma nova cultura, noutros a melhor solução pode passar pela gestão da cultura vigente, ainda que num quadro de flexibilidade e adaptação. A palavra de ordem neste domínio parece continuar a ser, de resto, a *estabilidade*, ainda que sem negar a mudança que deve ser perspectivada como a

transição de um estado de equilíbrio para outro. O clima organizacional não é de todo estático e está em permanente evolução, exigindo uma aprendizagem cultural contínua. Trata-se de uma característica que explica a própria instabilidade nos dois outros factores em análise neste estudo, a comunicação e a identidade, conforme descrição seguinte.

## 1. 2 Dinâmicas e Transversalidade

**“Gerir os corações, mentes e almas dos funcionários é um elemento-chave da construção de um negócio com sucesso nos nossos dias “** (Stanley Deetz, Sarah Tracy e Jennifer Simpson, *Leading Organizations through transition. Communication and cultural changes*, 2000: 1).

A cultura organizacional constitui um fenómeno singular e que se *alimenta* da convivência com os demais elementos da *organização expressiva*. Referimo-nos à tal dimensão organizacional que valoriza a experiência emotiva e simbólica na vivência diária e na definição estratégica. Nesse domínio, a cultura, a identidade e a comunicação tecem teias de significação que a organização usa para funcionar de modo cooperante e coeso, junto de membros e públicos externos. A cultura confere poder e alimenta a identidade organizacional. A identidade projecta a cultura e renova-a. A cultura e a identidade sustentam os estilos e as opções de comunicação. A comunicação coloca em relação toda a *teia expressiva*. E, no seu conjunto, estes fenómenos desenvolvem grande parte do quadro simbólico das organizações.

Na tentativa de promovermos uma reflexão sobre o funcionamento integrado desta *organização expressiva*, começaremos por debater a relação entre a cultura e a identidade organizacional. Segundo Kreps (1990), toda a organização tem a uma *identidade cultural*, feita da história e da combinação única dos indivíduos que dela fazem parte. Essa dimensão identitária emerge porque a cultura fornece pistas de interpretação colectiva que os membros usam para atribuir significado à vida organizacional, nomeadamente aos traços de carácter da entidade colectiva de que fazem parte. Por isso, e como adianta Shein (1992), a identidade de

um grupo é sempre constituída por padrões partilhados de pensamento, crenças, sentimentos e valores que resultam de pressupostos culturais. Aliás, a identidade parece precisar de ser continuamente enformada por esses elementos, que a definem e separam, tornando-a reconhecível e distinta.

É "... pela cultura que uma pessoa constrói um sentido individual e organizacional de identidade e cria imagens que são tomadas para o seu eu e para a organização" (Mary Jo Hatch, "The dynamics of organizational culture", *Academy of Management Review*, 1993: 682).

Trata-se de uma perspectiva confirmada por Hatch e Schultz (1997) que apresentaram um das visões mais simples, mas simultaneamente mais ricas, sobre esta relação entre a identidade e a cultura nas organizações, e que usámos para preparar o nosso próprio modelo de estudo. Para estas autoras, a identidade envolve a forma como nos definimos e experimentamos, e isso é influenciado pelas nossas actividades e crenças que, por sua vez, são suportadas pelos valores e pressupostos culturais. Nesse sentido, a cultura constitui o suporte da identidade, ao fornecer os "artefactos simbólicos" que são capazes de contextualizar as auto-representações. E, nessa medida, a cultura corresponde a uma espécie de *terreno simbólico interno* onde germinam os atributos de identidade, que são partilhados pela linguagem na forma de metáforas, "estórias", humor ou artefactos físicos. Assim sendo, Hatch e Schultz (1997) definiram a identidade como um produto "auto-reflexivo" do processo dinâmico que constitui a cultura organizacional.

"A expressão cultural das idiossincrasias corporativas pode tornar-se um elemento-chave da identidade e imagem organizacional" (Stanley Deetz, Sarah Tracy e Jennifer Simpson, *Leading Organizations through transition. Communication and cultural changes*, 2000: 34).

Outras investigações, no domínio dos Estudos Organizacionais, têm-se dedicado à investigação da relação entre a identidade, a cultura e os fenómenos de comunicação organizacional (Dutton e Dukerich, 1991; Cheney, 1991; Fombrun e van Riel, 2004; entre outros). Trata-se de pesquisas que destacam o *pressuposto relacional* dos fenómenos da atribuição de sentido, porque: se por um lado, a actividade comunicativa (enquanto meio de gerar significados) é central ao processo de criação e manutenção da cultura e identidade; por

outro, a cultura e a identidade parecem ser responsáveis pelo *quadro expressivo* no interior do qual é possível atribuir sentido à realidade organizacional e, logo, comunicar (como Weick, 1995). A cultura e a identidade gerariam, portanto, os códigos comunicativos, e à comunicação competiria argumentar, negociar, fazer ou atribuir sentido. A cultura e a identidade seriam produtos da interação social mediada pela comunicação. E a comunicação constituiria um artefacto cultural, através do qual os actores entendem a organização e o seu próprio papel.

Os laços entre a cultura e a comunicação organizacional são, portanto, relevantes na sustentação da *teia expressiva*. Trata-se de uma ideia que se acentuou a partir dos anos 80, quando a redescoberta dos estudos culturais na análise das organizações conduziu à emergência de novas tendências, também, no campo da Comunicação Organizacional (Eisenberg e Riley, 2001). Nesse período, os processos de comunicação foram repensados como uma forma das organizações se construírem, manterem e transformarem enquanto culturas. Era uma proposta científica que não se opunha ao pensamento clássico das Ciências da Comunicação (Alves, 2004), mas que sugeria novos caminhos para a área.

“O estudo comunicativo das ‘culturas organizacionais’ constituía uma intrigante amálgama de ideias que juntava pessoas que já estudavam os símbolos, as narrativas, as metáforas, a identidade e as políticas organizacionais” (Eric Eisenberg e Patricia Riley, “Organizational Culture”, in Jablin e Putnam (eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, 2001: 293).

A cultura fora, aliás, definida pelo antropólogo de renome Edward T. Hall (1994) como um “padrão de comunicação”, já que teria por base uma comunidade assente em relações comunicativas. Contribuições como esta, terão levado alguns investigadores a considerarem que a cultura organizacional seria criada pelo desenvolvimento de mensagens, acerca da organização e da sua identidade, transmitidas por canais formais e informais. Enquanto à cultura foram atribuídas funções comunicativas, de fixação de códigos e linguagens.

Segundo Brown e Starkey (1994), esta perspectiva comunicativa sobre a cultura organizacional proporcionou às estruturas, processos e eventos de comunicação uma interpretação inovadora: enquanto produtos sociais que incorporam ou reflectem as características culturais de uma organização. À cultura atribuiu-se a capacidade de afectar as atitudes, sistemas e processos

de gestão da informação e da comunicação. Uma interpretação que, de resto, usámos no nosso estudo de caso, para explicar os efeitos da mudança cultural (e identitária) no sistema e modelo de comunicação da Universidade do Minho. Constatámos na investigação empírica que a metamorfose de valores e artefactos culturais, proporcionada pela introdução de traços do modelo de gestão privada na instituição, acabou por conduzir a alterações nas políticas, estruturas e práticas de comunicação.

Às interpretações comunicativas da cultura seguiram-se definições culturais da comunicação organizacional, como a enunciada por Fisher (1993) quando afirmou que a comunicação nas organizações seria o processo evolutivo e *culturalmente dependente*, de partilhar informação e criar relações em ambientes organizacionais.

“... os fenómenos de comunicação e informação são manifestações superficiais de configurações complexas de crenças, valores e atitudes profundamente sentidas” (Andrew Brown e Ken Starkey, “The effect of organizational culture on communication and information”, *Journal of Management Studies*, 1994: 808).

Esta perspectiva culturalista da Comunicação Organizacional não era totalmente inovadora, pois há muito que as Ciências da Comunicação advogavam que os fenómenos da significação deveriam ser sempre entendidos em contexto. E a cultura é uma dimensão desse contexto. Por isso, Constantinides *et al.* (2001) defenderam que era fundamental fazer entender aos gestores das organizações como a comunicação pode ser definida e constrangida pela cultura. Trata-se, aliás, de uma ligação que adquire maior relevância quando se actua em mercados altamente competitivos, onde a diferenciação pelo produto é difícil e as capacidades comunicativas se tornam essenciais, cabendo à gestão cultural fornecer o terreno simbólico da distintividade. Um estudo de Deetz *et al.* (2000) destacou o papel dos líderes na gestão comunicativa da cultura organizacional, defendendo a sua capacidade para mudar os próprios traços culturais: através de comportamentos comunicativos de *framing* (ou de enquadramento, que incluem mecanismos discursivos destinados a modificar a interpretação dos eventos organizacionais) e de *visioning* (de perspectivar a missão formal e os valores expostos). Estes esforços protagonizados pelas lideranças foram igualmente visíveis no nosso estudo de caso.

Como referem Eisenberg e Goodall Jr (2004), a perspectiva comunicativa da cultura organizacional contribuiu para chamar a atenção para o papel da comunicação no processo de formação e transformação da cultura e, ainda, para realçar a função da cultura como padrão de comportamento e de interpretação comunicativa. Desta forma, contribuiu para o enriquecimento do campo da Comunicação Organizacional, até numa perspectiva metodológica, como demonstraremos de seguida.

“As culturas surgem e são sustentadas através da comunicação e as formas como comunicamos são guiadas e constrangidas por pressupostos dados como garantidos das nossas culturas” (James Conrad, *Strategic Organizational Communication. Towards the twenty-first century*, 1994: 8).

### 1.3 As abordagens Empíricas À Cultura Organizacional

**“Numa cultura forte, nada é demasiado trivial”** (Terrance Deal e Allen Kennedy, *Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life*, 1982: 60).

A investigação sobre a cultura das organizações tem assentado, ao longo dos anos, nas duas perspectivas metafóricas dominantes na Teoria da Cultura Organizacional e sugeridas já na nossa revisão de literatura. Referimo-nos à interpretação da cultura como algo que as organizações “têm” e/ou ao seu entendimento como aquilo que uma organização “é”.

Na primeira perspectiva, a cultura é definida como um conjunto de pressupostos partilhados, valores, crenças, linguagens, símbolos e sistemas de significado que mantêm a organização unida. Este grupo de características pode ser gerido estrategicamente pela gestão de topo, comunicando persuasivamente os valores-chave da organização a todos os funcionários e fornecendo recompensas a quem agir em conformidade. Trata-se de uma proposta que coloca a cultura como factor de influência no desempenho organizacional, e que defende o seu estudo

a partir da análise das formas simbólicas ou da leitura de pistas mais subtis. Como exemplo, os autores sugerem o levantamento de “estórias” e *storytelling*, de símbolos visuais e cerimônias, de metáforas, mitos e rituais (Conrad, 1994). Embora se trate de uma tendência de pesquisa que enfrenta algumas críticas, pela simplificação imputada aos processos de criação e transmissão da cultura, pelo papel passivo atribuído aos membros e pela hipótese sugerida da manipulação estratégica.

Já a segunda metáfora de análise, sugere que a cultura organizacional é um conjunto de significados partilhados, tomados como garantidos pelos membros de uma organização e que, portanto, funcionam ao nível do inconsciente. Neste processo semiótico, os investigadores destacam o papel da comunicação enquanto mecanismo estratégico de liderança na criação e manutenção da cultura, ainda que dependa da adesão comunicativa de todos os membros. Esta abordagem sugere, portanto, uma criação negociada da cultura por via da comunicação (Conrad, 1994). E a pesquisa cultural deveria passar, neste caso, pela descoberta dos segundos sentidos dos textos e de outros fenómenos subtis de comunicação.

“Os sistemas comunicativos (...) simultaneamente revelam as culturas organizacionais e suportam-nas” (James Conrad, *Strategic Organizational Communication. Towards the twenty-first century*, 1994: 31).

Com base nestas duas formas complementares de olhar o fenómeno cultural nas organizações, os investigadores procuraram metodologias científicas que tornassem possível a observação sistemática das suas fontes e manifestações. Até à década de 1980, a metodologia usada para o estudo da cultura organizacional inspirou-se nas ciências naturais e procurou, sobretudo, soluções úteis para os problemas das empresas numa lógica prescritiva. Porém, com a emergência da análise interpretativa surgiram novos vocabulários e abordagens para o estudo das organizações, com origem nos campos da Psicologia, Sociologia, Comunicação e Gestão, que transformaram os estudos culturais. A cultura foi explicada como um *puzzle* para o qual era necessário encontrar a ordem, ainda que a ambiguidade constituísse uma característica inultrapassável. As pesquisas passaram a cobrir tópicos inovadores, como a *performance*, a motivação, as recompensas, as hierarquias, a tomada de decisão ou a liderança. E à Antropologia foram buscar o vocabulário e a metodologia etnográfica.

Assim, com base na referida duplicidade de tendências teóricas e nestes exemplos inspiradores de outras ciências, várias soluções emergiram para o estudo da cultura nas organizações. A primeira tendência, mais pragmática, apontou a solução dos *diagnósticos culturais* (Deal e Kennedy, 1982), que permitem analisar a cultura a partir das suas manifestações visíveis e pelo recurso a técnicas como os questionários, as entrevistas ou os grupos de discussão. Ou ainda pela atenção às regras de comunicação na organização (Lewis, 1996). Já a perspectiva mais “purista” da cultura organizacional considera que o seu estudo requer uma interpretação cuidada do *discurso* e do seu uso em contextos sociais. Schein (1992) sugeriu, por exemplo, a pesquisa de um grupo de factores que, não sendo elementos culturais, permitem perceber as suas dinâmicas, como: os elementos contextuais de relação com o ambiente externo – a missão, a estratégia, os objectivos, os meios e os mecanismos de medição da *performance* – e os factores de integração interna – a linguagem partilhada, a definição do grupo, as regras de distribuição de poder e *status* e, ainda, as normas de intimidade ou amizade. Este autor aconselhou ainda a perspectiva evolucionária (ou histórica) na análise cultural, que implica a identificação do impacto dos fundadores, da influência dos líderes e das circunstâncias históricas da criação cultural.

Como métodos de recolha de dados, Schein (1992) propôs a *análise clínica* centrada na observação sistemática, em sondagens, em questionários ou em entrevistas aos líderes. Estas técnicas permitiriam aceder às fontes culturais mais directas, como a estrutura, os sistemas de recompensa e controlo, ou os mitos, lendas e “estórias”. E daqui se poderiam obter dados sobre as crenças, valores e pressupostos dos fundadores, experiências de aprendizagem dos membros e outras crenças, valores e pressupostos trazidos por novos membros e líderes. Trata-se, aliás, de conselhos metodológicos que tivemos em conta no nosso próprio estudo, que toma em atenção o fundamento cultural da identidade e da comunicação, e que nos levou a optar pelas entrevistas de elite como método de investigação.

A afirmação destes vários *designs* metodológicos permitiu a consolidação da perspectiva cultural e a renovação do olhar sobre as organizações. Embora, como lembra Clegg (1998), esta perspectiva cultural das organizações constituísse uma *retoma* de um eixo de pensamento weberiano que marcara outros tempos.



“...cultura e significado contemporâneos estão institucionalmente fundidos no código económico do capitalismo moderno...” (Stewart Clegg, *As organizações modernas*, 1998:137).

No princípio do século XX, Max Weber (1997) tinha já chamado a atenção para a importância da cultura no funcionamento organizacional, demonstrando, por exemplo, que a expansão facilitada da burocracia se devia tanto à sua eficiência instrumental como à sua força cultural. Mas Weber desenvolvera uma abordagem determinista e negativa da cultura, apresentando-a como um “colete-de-forças” destinado a controlar e a disciplinar o ser humano. Contudo, a perspectiva institucional da cultura, emergente nos anos 1980, afastava-se desta ideia e atribuía à cultura um papel positivo (Clegg, 1998). O ambiente organizacional da época era bem diferente do mundo weberiano e parecia dominado pela incerteza, pelas tecnologias e pela lógica de mercado. Neste contexto, a nova abordagem culturalista pensou as organizações como objectos culturais imbuídos de significado, produzidos e reproduzidos por indivíduos envolvidos na construção da realidade institucional. As novas pesquisas sugeriram mesmo que algumas culturas podiam ser melhores do que outras para o negócio, porque colocavam as empresas e as marcas num lugar destacado na mente dos públicos. Ou seja, a perspectiva cultural dos anos 80 apresentava a cultura como um aspecto positivo da vivência organizacional e do negócio pelo posicionamento *expressivo* que proporcionava.

Vejamos, agora, como nasceu e se desenvolveu uma das outras faces do *mundo expressivo* das organizações, a imagem.

## 2. A Imagem das Organizações

**“Tem havido muita conversa sobre uma coisa chamada ‘imagem corporativa’.  
Será mais uma noção perdida – ou uma ideia importante?”** (Pierre Martineau,  
“Sharper focus for the corporate image”, *Harvard Business Review*, 1958: 49).

A imagem constitui o outro termo-chave do nosso conceito de *organização expressiva*. A imagem funciona para a identidade, a cultura e a comunicação como um espelho das suas impressões, como explicaremos mais à frente. Esse espelho (ou representação mental criada a partir dos valores e atributos comunicados às audiências) irá influenciar o modo como a organização se vê a si própria e se pretende gerir a si própria. Tal interpretação do fenómeno emergiu, uma vez mais, da analogia com a identidade individual e as explicações sugeridas pela Teoria da Identidade Social.

Com o advento dos Estudos Organizacionais, no século XX, a imagem foi identificada como um conceito de extrema importância para as organizações modernas. A sua conceptualização começou a ser ensaiada na literatura do Marketing e, depois, estendeu-se aos estudos de Economia, Gestão e Estratégia (Balmer e Greyser, 2002). Os dois nomes mais citados na história do conceito são Kenneth Boulding e Pierre Martineau, cujos estudos geraram grande interesse à volta do tema da percepção da organização, nos anos 50. Boulding era um eminente economista da Universidade de Michigan e publicou a obra *The Image* em 1956, onde teorizava sobre a relação entre o comportamento de uma organização e a imagem que construía junto dos públicos. Martineau, por seu lado, publicou o artigo “The personality of the retail store” na *Harvard Business Review*, em 1958, onde revelava o potencial da imagem na orientação do comportamento de compra dos consumidores. Esta sua investigação foi, ainda, aprofundada num outro artigo, publicado no mesmo ano e na mesma revista, e intitulado “Sharper focus for the corporate image”. Graças a estes marcantes contributos, Boulding e Martineau são hoje considerados os precursores da escola de pensamento da “imagem corporativa”<sup>21</sup>.

Os escritos destes autores sobre a imagem deram um forte impulso ao uso do conceito no mundo negócios e na pesquisa académica, mas a sua estabilidade conceptual revelou-se difícil de atingir. Se por um lado, a ideia da imagem organizacional parecia gerar um verdadeiro fascínio entre profissionais e investigadores de diferentes áreas (como as Relações Públicas, a

---

<sup>21</sup> Tal como observamos para o caso do conceito de identidade, também a noção de imagem aplicada ao contexto organizacional foi designada de *corporate image* pelos investigadores do Marketing e da Gestão, e de *organizational image* pelos autores dos Estudos Organizacionais. E, uma vez mais, optámos pela designação de *imagem organizacional* por nos revermos mais tendência de investigação que representa.

Publicidade, o Marketing ou a Gestão), por outro lado, o termo cedo desenvolveu sérias rejeições. Diversos autores (v. Grunig, 1993) consideravam que o conceito de imagem era confuso e que entrara num processo de degradação progressiva, pois os estudos empíricos revelavam tratar-se de uma expressão envolta em (a) múltiplos significados (como *percepção*, *cognição*, *atitude*, *crença* ou *relação*), (b) práticas pouco escrupulosas (que conduziam a conotações com *falsificação* e *manipulação*) e (d) propriedades complexas (já que não parece haver *uma imagem*, mas *várias* consoante os públicos). Estas argumentações críticas levaram, mesmo, certos autores a abandonarem o conceito e a substituírem-no por outros, como o de reputação, ao longo da década de 1980 (Balmer e Greyser, 2004).

Todavia, olhando o percurso dos Estudos Organizacionais, parece-nos que algo de realmente importante deve estar submerso numa noção que gozou de clara hegemonia entre os valores de *corporate-level*, no período de 1950 a 1980, e que, de certa forma, se mantém como um dos mais importantes na análise organizacional. Vejamos, então, esse caminho de afirmação e crise da noção de imagem organizacional.

## 2.1 A Evolução do Conceito

**“No Marketing não há essa coisa da realidade; a percepção é a realidade... E a imagem, como os automóveis, deve ser conduzida”** (Jean-Noel Kapferer, *Les marques à l'épreuve de la pratique*, 2002: 177).

A análise etimológica do termo *imagem* permite-nos entender, desde logo, a origem de alguns dos conflitos à volta do conceito. Cutlip (1994) sugeriu que a palavra *imagem* derivaria do Latin ‘*imitare*’, que significa imitação, e que isso seria a razão de muitos preconceitos relativos ao fenómeno. Já Stern *et al.* (2001: 204) adiantaram que a palavra *imagem* derivaria do Grego ‘*ikon*’, que se refere à criação verbal de qualquer representação visível na mente, pelo que até “as palavras seriam imagens das coisas”. E há muitas outras explicações originárias, que em geral se aproximam da ideia de que o mundo real (verbal ou visual) é capaz de estimular

atributos sensoriais tão vivos que desenvolvem um tipo especial de processo mental a que chamamos *imagem*. A história deste conceito parece revelar, pois, uma falta de concordância alargada sobre a interpretação do fenómeno, mas também uma certa convergência no sentido *gestaltico*.

“A imagem como representação é a conceptualização mais quotidiana que possuímos...”

(Justo Villafañe, *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, 1998: 29).

Para encontrar um caminho, no seio desta multiplicidade teórica, recorremos à *Teoria da Imagem* e à sua descrição sobre o processo de formação das imagens mentais. Revelam os seus escritos que a construção de uma imagem mental compreende operações de pensamento, memória e conduta, já que é um fenómeno mais amplo do que a simples representação icónica. Por isso, na base da formação da imagem estariam dois grandes processos: a *percepção* (ou seja, a selecção dos elementos do real que chamam à atenção) e a *representação* (isto é, a explicitação de uma forma particular da realidade). Neste sentido, as imagens constituiriam *modelos da realidade*, criados a partir de mecanismos mentais de *percepção* (*selecção, abstracção e síntese*), que extraem elementos ou traços pertinentes da realidade, de acordo com a intencionalidade do emissor. O primeiro trabalho na produção de imagens seria, pois, o de *percepção* da realidade, que constitui uma primeira forma de *modelização*. E, em seguida, seria despoletada a operação de *abstracção*, que selecciona os elementos que devem exercer o papel de componentes reais, e que constitui uma segunda forma de modelização na construção de esquemas ou equivalentes estruturais da realidade, a *representação* (Villafañe, 1996, 1998).

Assim, a imagem pode ser considerada como um *filme* ou *fotografia* que se desenvolve nas mentes das pessoas, como um meio de simplificar a realidade dos objectos, e que se pode ainda traduzir em conceitos como “bom ou mau”, “agradável ou desagradável”. A imagem dos objectos desenvolve-se através de um conjunto de impressões que os indivíduos experimentam, quando são, directa ou indirectamente, confrontados com estes (van Riel, 1995).

Ora, o conceito de *imagem organizacional* também foi pensado segundo estes pressupostos. Trata-se de uma *representação mental*, isto é, um conteúdo de *natureza psíquica* que não precisa da presença do estímulo físico para surgir. Integra, igualmente, os processos de *percepção* (ou seja, de selecção de elementos que caracterizam a empresa/instituição) e de *representação* (isto é, de construção de uma forma particular de ver a empresa/instituição, a partir de operações de abstracção e generalização). Dessa forma, constitui-se como um modelo da realidade organizacional para os diversos receptores.

“Uma imagem é uma impressão subjectiva na mente de uma pessoa. É a soma total do conhecimento, sentidos e impressões acerca de uma actividade, atitude ou serviço de uma empresa, marca ou produto. A imagem não representa apenas a qualidade real, mas também a qualidade imaginada ou atribuída” (Sherril Kennedy, “Nurturing corporate images: total communication or ego trap?”, *European Journal of Marketing*, 1977: 130).

A imagem organizacional é o resultado do processo de apreensão da realidade por parte dos receptores das mensagens (intencionais ou não) da empresa/instituição. A recepção dá lugar a processos de *percepção* (*selecção*) e *representação* (*abstracção e generalização*) na base do que se cria uma outra realidade organizacional, uma realidade “imaginada”. O conceito integra, assim, um conjunto de significados que são o resultado líquido da interacção das crenças, ideias, sentimentos e impressões das pessoas com a organização, a partir de informação ou conhecimento pouco apurado e reflectido, mas com força de orientação das atitudes dos públicos (Dowling, 1986).

Através desta descrição do fenómeno, podemos constatar que o estudo da imagem organizacional convoca conhecimentos de várias áreas científicas, como a Psicologia, a Sociologia, o Marketing ou as Ciências da Comunicação. Dependendo da abordagem teórica adoptada, podemos ter diferentes entendimentos sobre o fenómeno, conforme sugere Grunig (1993) quando se refere às perspectivas *da produção e do consumo*. A primeira constitui a visão privilegiada pelos consultores de comunicação, que relacionam a imagem das organizações com o *design* gráfico e os símbolos visuais, atribuindo-lhe o sentido de *efeito do comunicador no outro* (Olins, 1978; Grunig, 1993). Neste entendimento encontrámos uma estreita influência das Ciências Sociais, nomeadamente por via da *teoria da gestão das*

*impressões*, que vê a imagem como o conjunto de marcas que uma pessoa ou organização deixa na outra (um fenómeno de emissão). Trata-se, aliás, de uma ideia presente na abordagem dramaturgica de Goffman (1975), que usa a *metáfora do palco* para olhar o funcionamento organizacional e descrever as estratégias de comunicação dos actores para criarem impressões no outro ou no grupo.

A perspectiva do consumo de imagens, por seu lado, é a definição preferencial da Psicologia Cognitiva, que entende a *imagem* como um fenómeno mental que integra operações sensoriais de percepção, como a cognição e a avaliação. Para a Psicologia, os receptores são os principais criadores das imagens ou dos sentidos, a partir de observações pessoais da realidade e de signos comunicados por outros, que dão origem a imagens mentais ou ideias análogas à realidade. Trata-se de uma abordagem com uma longa história na Psicologia, por via do pensamento de Aristóteles e de alguns psicólogos cognitivos contemporâneos (como Locke, Hume e Mill), que compreendem as imagens como elementos cognitivos básicos do pensamento humano. Esta é uma perspectiva que parece, também, fazer sentido para as Relações Públicas e para o Marketing, pois estes campos disciplinares percebem a imagem como um fenómeno de recepção, ou seja, como a soma total das impressões desenvolvidas pelo outro.

O grande interesse pelo conceito de imagem, no estudo das organizações, advém do pressuposto segundo o qual uma imagem positiva é um pré-requisito básico para a construção de uma relação comercial ou institucional com sucesso. Segundo Martineau (1958), esta ideia adviria do reconhecimento do próprio modo de funcionar do ser humano, cujo comportamento parece assentar no conhecimento e na informação, mas igualmente nas imagens. Isto é, a mente humana parece ter dificuldade em lidar com a complexidade do ambiente, pelo que tende a desenvolver padrões de conhecimento subjectivo e a simplificar e generalizar alguns sentidos mais salientes, que facilitam a mediação da sua relação com o mundo. Tal explica porque as pessoas aceitam tão facilmente os símbolos organizacionais, que usam como sumários ou indexes para uma vasta complexidade de significados. E justifica, também, a tendência generalizada para a antropomorfização das organizações, ou seja, a atribuição de

características humanas às empresas e instituições (ideia concentrada no conceito de *personalidade*).

A introdução do conceito de imagem organizacional, na década de 1950, revelou-se, portanto, muito útil para descrever e explicar o complexo universo empresarial que parecia emergir da segunda revolução industrial. O mundo ocidental procurava soluções para organizar uma oferta de produtos e serviços cada vez mais vasta. A publicidade entrara na sua época dourada e as marcas afirmavam-se como elementos distintivos de valor. A noção de “imagem de marca” instalava-se entre os profissionais do marketing e da comunicação, na procura de uma explicação para o valor intangível dos logótipos e das embalagens (David Ogilvy, 1951; Gardner e Levy’s, 1955 *in* Padgett e Allen, 1997). Nesse momento, a imagem das organizações foi assumida como um elemento estrategicamente relevante, na atribuição de valor à empresa e à sua oferta comercial. A partir daí, consultores, gestores e académicos promoveram a reflexão sobre o conceito, num esforço de conceptualização que se prolongará por todo o século XX (como mostra figura 7).

Apesar destes esforços, a noção de imagem organizacional foi sendo usada de forma inconsistente. Abratt afirmava, em 1989, que o termo continuava a apresentar grandes ambiguidades porque (a) nenhuma definição universal fora conseguida, (b) se mantinha a confusão com o conceito de identidade, e (c) o seu uso era demasiado lato (incluindo as noções de *imagem de loja*, *imagem pública*, *imagem de marca*, *imagem de empresa*, *imagem do utilizador*, *auto-imagem*, *imagem nacional*, entre outros). Estas críticas são, ainda hoje, consideradas da máxima pertinência pela literatura da especialidade.

## EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO SOBRE A IMAGEM ORGANIZACIONAL

(AUTOR/DATA DO TRABALHO/IDEIA-CHAVE)

Newman (1953) comparou a imagem corporativa com a personalidade humana.

Boulding (1956) enfatizou a relação entre a imagem e o comportamento.

Swanson (1957) sugeriu a existência de uma *imagem ideal*.

Martineau (1958) distinguiu o significado funcional da imagem corporativa do seu sentido emocional.

Harris (1958) referiu-se a sete tipos de imagem: corporativa, institucional, de produto, de linha de produto, de marca, de difusão e do consumidor.

Bolger (1959) desenvolveu uma metodologia para fornecer um perfil de imagem.

Bayton (1959) avançou com os conceitos de *imagem real* e *imagem ideal*.

Eells (1960) sugeriu que o conceito de imagem teria dois propósitos: ligação ao ambiente social e prossecução dos objectivos da empresa.

Boorstein (1961) defendeu que a ênfase na imagem estava a fazer-se à custa da realidade.

Finn (1961) considerou que a atenção à imagem tinha bastantes vantagens para a organização.

Greenberg (1961) apresentou um estudo empírico sobre a questão da estabilidade da imagem.

Spector (1961) propôs a existência de um *ranking* de seis dimensões de personalidade relacionadas, mas que variam de empresa para empresa, de sector para sector.

Tucker (1961) considerou que as grandes organizações têm sempre imagens estereotipadas.

Gardner (1965) propôs a utilização de recursos e técnicas das ciências comportamentais para a pesquisa de imagem.

Pilditch (1970) enfatizou a distinção entre *imagem* e *identidade*.

Burke e Barry (1978/75) desenvolveram pesquisa empírica que demonstrou que as acções sociais de uma empresa podem melhorar a imagem e contribuir para resultados económicos favoráveis.

Lindquist (1974/5) desenvolveu nove atributos da imagem da loja, em que três são dominantes (*merchandising*, serviço e factores de localização)

Kennedy (1977) rompeu com pensamento tradicional, centrando-se nos funcionários da empresa e na *imagem interna*.

Olins (1979) e Bernstein (1984) defenderam que a imagem não poderia estar divorciada da realidade, que deveria ser uma expressão da *personalidade corporativa* e que teria de ser cuidada pela comunicação interna e externa.

Gray (1986) definiu a *imagem corporativa* – como um mosaico de atitudes dos públicos para com a empresa – e explicou a sua importância vital para os líderes – como fonte de motivação interna.

Figura 7. Principais referências históricas no estudo da imagem organizacional (Kennedy, 1977).



Whetten e MacKay (2002), num esforço organizador, sugeriram a existência de três perspectivas contemporâneas sobre o conceito de imagem organizacional. A primeira define a imagem das organizações como *o que os membros pensam ser a percepção dos não membros* (a *imagem externa percebida* de Dutton e Dukerich, 1991, e Dutton *et al.*, 1994). A segunda refere-se à imagem, numa visão mais consentânea com a perspectiva de recepção, como *o que os não membros pensam sobre a organização* (Berg, 1986; Ind, 1990). E a terceira perspectiva considera tratar-se da forma *como que os membros pensam e projectam sobre a sua organização* (Bernstein, 1989; Bromley, 2000; Whetten *et al.* 1992). Face a esta variedade de acepções do conceito, qualquer investigação sobre o fenómeno exige uma prévia clarificação sobre que *tipo de imagem* se pretende estudar (ver figura 8).

Para explicar estas diferentes posições interpretativas e analíticas sobre a imagem organizacional, van Riel (1995) lembrou que a origem teórico-metodológica dos estudos sobre a matéria justifica perspectivas diferenciadas. O autor dividiu a literatura sobre a imagem das organizações em estudos de *cariz analítico* e *utilitário*. Este princípio diferenciador é, como vimos, extensível aos demais fenómenos da *organização expressiva*. Seguindo uma *orientação analítica*, certos autores (como Reynolds e Gutman, 1984) terão, então, privilegiado o entendimento do processo de formação da imagem na mente dos indivíduos ou grupos, buscando conhecimentos da Psicologia ou das teorias sobre o processamento da informação (e dando origem a interpretações que já apresentámos neste capítulo). Esses investigadores defenderam que distintos *stakeholders* apresentariam diferentes graus de elaboração das imagens, que classificaram como: *imagens altamente elaboradas* (uma rede de significados complexos), *imagens de elaboração média* (uma soma equilibrada de ideias) e *imagens de baixa elaboração* (uma impressão geral na memória do sujeito). Quanto à *vertente utilitária*, parece centrar-se no processo de construção e transmissão da imagem (enquanto o modo de gerar percepções nos públicos) e com a gestão das impressões (as opções políticas com vista a uma imagem positiva). Trata-se de uma linha de investigação mais pragmática, que enfatiza o papel da identidade e da comunicação no desenvolvimento de imagens positivas (Dowling, 1986; Bernstein, 1984; Ind, 1990; entre outros).

### DEFINIÇÕES DE IMAGEM ORGANIZACIONAL/CORPORATIVA

Dowling (1986), a imagem é um conjunto de significados pelos quais um objecto é conhecido e através dos quais as pessoas o descrevem, o lembram e se relacionam com ele; é o resultado líquido da interacção das crenças, ideias, sentimentos e impressões das pessoas com o objecto.

Gray (1986), a imagem corporativa é o resultado, não de uma atitude única do público em geral para com a empresa, mas de um mosaico de atitudes que se forma nas mentes daqueles que contactam com a empresa.

Ind (1990), a imagem corporativa está no olhar do receptor; é o retrato que uma audiência faz de uma organização através da acumulação de mensagens recebidas.

Dutton e Dukerich (1991), a imagem organizacional é a representação que os membros da organização têm sobre o que os públicos externos pensam desta.

Kapferer (1991), a imagem organizacional é o resultado da síntese mental, feita pelo público, de todos os sinais emitidos pela marca (nome de marca, símbolos visuais, produtos, anúncios publicitários, patrocínios, mecenato,...); a imagem é uma descodificação, uma extracção de sentidos, uma interpretação dos sinais.

Markwick e Fill (1997), a imagem corporativa é a soma total das percepções dos *stakeholders* sobre a forma como a organização se apresenta, quer deliberada, quer acidentalmente; e forma-se através de encontros com as características de uma organização.

Gray e Balmer (1998), a imagem corporativa é a fotografia mental imediata que surge na cabeça das audiências quando é evocada uma organização.

Nguyen e Leblanc (2001), a imagem organizacional é o resultado de um processo mental agregado, através do qual o público compara e contrasta vários atributos da empresa.

Wei (2002), a imagem organizacional é a projecção do que é percebido e esperado pela sociedade e cultura; as empresas recorrem ao imaginário comum, aos códigos dominantes para traçarem a sua estratégia de identificação.

Figura 8. Posições mais marcantes no estudo da imagem.

Van Riel (1995) cita, ainda, uma tendência analítica com origem nos estudos críticos ou pós-modernistas (como Boorstin, 1961; Alvesson, 1990; ou Morgan, 1997), que terão proposto uma *perspectiva sociológica* sobre a imagem organizacional e sublinhado a sua tendência para o exagero. Os teóricos críticos consideram que a imagem das organizações é uma construção que ultrapassa a própria realidade e dá, frequentemente, lugar a um universo de aparências. Tal acontece porque as pressões do mercado conduzem à comunicação de valores e

características que não correspondem à realidade das empresas/instituições, dando origem a falsas imagens. Baudrillard (1995) e Hassard e Parker (1993) entendem, por exemplo, que todo o esforço comunicativo das organizações se centra nos interesses de imagem, enquanto construções ilusórias da realidade. Estes investigadores consideram que as imagens das organizações não derivam da própria realidade vivida pela empresa/instituição, mas da procura permanente de sucesso em mercados cada vez mais voláteis e hipercompetitivos. E sugerem que a exigência de competitividade conduz a esforços de construção de imagens que mascaram a realidade, em vez de a traduzir aos públicos-alvo. Trata-se de um entendimento partilhado por Eco (1993), que se referiu às “hiper-realidades”.

Contudo, estas tendências interpretativas da imagem organizacional constituem *lentes* pelas quais os investigadores olham o fenómeno, que ainda assim deve ser considerado na sua globalidade. Essa é, de resto, a interpretação das abordagens multidimensionais e integradoras que entendem a imagem das organizações como um fenómeno de facetas psicológicas, comunicativas e sociais, construído tanto pelo emissor quanto pelo receptor, de origem natural e instrumental, com carácter de substância e ornamento, com componentes funcionais e emocionais, e de projecção interna e externa. Trata-se de um conjunto de paradoxos interpretativos que foram sendo revelados ao longo de mais de meio século, como explicaremos de seguida.

## **Debates Principais**

Uma das discussões centrais na teorização sobre a imagem organizacional relaciona-se com a sua origem. Durante muito tempo, a imagem foi considerada como um fenómeno de recepção e ao receptor foi atribuído o papel central no processo da sua formação. Mas as investigações vieram demonstrar que os procedimentos psicológicos, comunicativos e sociais, que rodeiam a formação e transmissão da imagem, são influenciados tanto pela organização como pelos seus públicos. Constatando-se, portanto, que o fenómeno da imagem acontece em dois palcos: no do comunicador e no das suas audiências (como sugere Alvesson, 1990). Ou seja, a imagem parece integrar as impressões criadas pela experiência, que não constituem a cópia dessa

experiência, mas a sua projecção. Nessa projecção encontramos tanto a influência do emissor, como a criação do receptor. Trata-se de uma perspectiva que encontra, aliás, amplo enquadramento teórico nas Ciências da Comunicação, que colocam emissor e receptor em pé de igualdade no processo comunicativo (Thayer, 1976).

Ora, de forma a evitar uma concepção parcial da *imagem organizacional*, decidimos adoptar a definição de Alvesson (1990) que procurou ultrapassar as segmentações teóricas sobre a origem interna ou externa do fenómeno e sobre os seus fundamentos psicológicos e utilitários.

Segundo Alvesson (1990) a imagem organizacional é:

“... uma impressão holística e viva, que um grupo particular tem sobre a organização, e que é parcialmente resultado de um processamento de informação – construção de sentido – levado a cabo pelos membros do grupo (...) e parcialmente [consequência] da comunicação agregada da empresa em questão, no que se refere à sua natureza, isto é, ao retrato fabricado e projectado de si mesma” (Mats Alvesson, “Organization: from substance to image”, *Organization Studies*, 1990: 164).

Esta enunciação procura combinar as duas dimensões relevantes do conceito de imagem e descreve-o, por um lado, como um retrato *quase natural* da organização, enquanto o “resultado líquido da interacção das crenças, ideias, sentimentos e impressões das pessoas com um objecto” (Dowling, 1986: 110). Aquilo de Alvesson (1990) designa de “imagem sensível” (ou a “impressão gestaltica” de Stern *et al.*, 2001). E, por outro lado, entende-o como resultado da projecção das imagens de interesse, como uma fabricação que pretende criar impressões destinadas a apelar às audiências. A “imagem comunicada”, ainda segundo Alvesson (1990).

Trata-se de uma proposta que resultou de uma análise histórica e sociológica ao tema da imagem, e que procurou encontrar uma explicação para os fenómenos de instrumentalização de sentido nas organizações contemporâneas. Para Alvesson (1990), as organizações desenvolveram, ao longo do tempo, práticas de projecção controlada da imagem, em resultado das crescentes exigências do ambiente socio-económico. Nesse contexto, as identidades “naturais e espontâneas” (isto é, que resultam dos valores e comportamento das organizações, sem propósitos instrumentais) tornaram-se cada vez mais raras e a “gestão dos sentidos” assumiu um lugar de destaque nos modernos sectores da economia. Os processos de

construção da imagem passaram a depender dos interesses da gestão de topo e das suas orientações competitivas. Por isso, considera o autor, a investigação da imagem organizacional exige, nos nossos dias, uma análise da sua componente intencional e factores contingênciais (como, de resto, defendem outros autores como Martineau, 1958; Bernstein, 1984; Dichter, 1985; Barich e Kotler, 1991; Gray e Balmer, 1998; entre outros).

Grunig (1993), um importante nome da Teoria das Relações Públicas, também discutiu esta dificuldade da imagem organizacional manter uma verdadeira substância, a partir de um estudo que analisava a correlação entre o tamanho das organizações e o papel das suas relações simbólicas com os *stakeholders* (ou imagem). Com base num teste empírico, Grunig (1993) argumentou que as empresas mais pequenas desenvolviam relações de maior proximidade e substância com os públicos, já que tinham na sua base ligações comportamentais. Este sugeriu que o crescimento organizacional tenderia a conduzir a novos tipos de relação, mais formalizados e burocráticos, que substituíam as relações comportamentais pelas referências simbólicas. As relações simbólicas parecem apresentar resultados mais rápidos e fáceis sobre a imagem organizacional. Para Grunig (1993), esta substituição constituía uma perda, na medida em que as organizações estariam a trocar a *substância* (o comportamento) pela *imagem* (o simbólico) na relação com os públicos. E daí o autor apresentar uma posição cautelosa relativamente ao conceito de imagem organizacional.

“... se uma imagem se pretende duradoura deve basear-se em factos e isto significa basear-se essencialmente nas políticas operativas gerais dentro da empresa” (Sherril Kennedy, “Nurturing corporate images: total communication or ego trap?”, *European Journal of Marketing*, 1977: 124).

Grunig (1993) catalogou, então, as formas de relacionamento entre as empresas e os públicos em *comportamentais* e *simbólicas*. As primeiras seriam as mais fortes e de longo prazo, estando na base da criação de imagens sustentadas. As segundas seriam uma necessidade para as empresas de maior dimensão, como uma solução para a construção de imagens no curto prazo. Admitindo o autor que existiria uma luta paradigmática entre (a) os profissionais e investigadores preocupados com a construção de imagem em termos de relações simbólicas e (b) os que estão convencidos que a construção de imagem só se faz com base em

relacionamentos pessoais de substância, que têm por base o comportamento. Para Grunig, no entanto, as relações comportamentais e simbólicas deveriam desenvolver-se de forma interligada, como os *fiões de uma corda*, isto é, construindo imagens fortes, robustas e duradouras.

Na nossa perspectiva, embora procurando evitar a visão crua de Grunig (ou dos autores pós-modernistas), tendemos a concordar que a imagem organizacional terá sempre uma componente de fabricação, na medida em que é a representação de um objecto. Berg (1986) diz mesmo que a empresa tem “necessidade dessa falsificação”, isto é, de se mostrar de forma diferente do que é, porque o seu objectivo é produzir um quadro apelativo aos vários públicos onde se posicione de forma benéfica e privilegie os aspectos positivos. Tanto mais que a imagem resulta de uma conceptualização que não permite grande complexidade nos traços transmitidos. Assim, e em certo sentido, a imagem será permanentemente interessada, não exprimindo a realidade objectiva. Mas tal não significa que seja falsa ou que não tenha qualquer referência real, antes se exige que a organização imponha a si própria regras críticas e éticas que evitem a mentira e a manipulação.

Como Alvesson (1990), concordamos que as exigências dos mercados são hoje muito elevadas, e que isso pode conduzir a alguma perda da “substância” nas construções simbólicas das organizações. Mas, como Hatch e Schultz (2000), parece-nos que essa “hiper-realidade”, que caracteriza algumas organizações contemporâneas, deve ser considerada como um disfunção excepcional e não como um traço que descreva o estado permanente das instituições. A atenção excessiva às imagens dos *stakeholders*-chave e o esquecimento da herança cultural é apontado pelas autoras como um desequilíbrio na influência que a cultura e a imagem devem ter no funcionamento da identidade. A par da “hiper-realidade”, o “narcisismo” é considerado como um outro tipo de comportamento disfuncional, que resulta de um fenómeno contrário: a ênfase excessiva na cultura e na realidade interna da organização como referência para a identidade apresentada, esquecendo as expectativas dos públicos-alvo.

Bourdieu (1989) apresentou uma posição idêntica, argumentando que as imagens das organizações não têm de ser totalmente ilusórias e que, mesmo sendo imaginativas, devem

fundar-se num “capital cultural” de referência, que atribuiu à identidade. Embora faça notar que muitas das identidades das organizações dos nossos dias não nasceram dos seus valores profundos, mas têm funcionado como “camaleões” que imitam outras imagens encontradas nos mercados. Ou seja, este autor admite que a construção da identidade pode resultar de um esforço instrumental de procura de correspondência social, e não ser a conclusão de um processo de reflexão interna e partilhada, o que teria consequências ao nível da imagem. Wei (2002), na mesma linha de entendimento, diz que existem muitas estratégias de identificação organizacional que são, essencialmente, a projecção do que é esperado pela sociedade, isto é, são criadas em função de um imaginário comum e de códigos dominantes. E isso explicaria as críticas às imagens organizacionais, alegadamente falsas pela sua forte natureza social.

Esta procura de compatibilidade entre a imagem e os valores sociais dominantes, que parece conduzir a *identidade camaleónicas*, foi um fenómeno também encontrado no nosso estudo de caso. Quando comparámos a identidade reclamada pela Universidade do Minho com as auto-representações sugeridas por outras universidades públicas portuguesas, concluímos que os traços evocados eram muito semelhantes. Esta coincidência parece ter resultado de acções de comunicação estratégica desenvolvidas por estas instituições, na procura de reconhecimento público e face às novas condições financeiras e de procura, instaladas desde finais do século XX. O novo contexto de actuação das universidades portuguesas veio diminuir a relevância das referências históricas na construção identitária, para acentuar os valores do mercado e os esforços de edificação simbólica instrumental. E o resultado, em instituições pouco habituadas a actuar estrategicamente, tem sido a apresentação de estilos de comunicação e identidade muito semelhantes entre si, porque coerentes com os valores defendidos para o sector mas sem capacidade distintiva. A comunicação de identidades semelhantes conduziu, ainda, à projecção de imagens inconsistentes. Embora nos pareça que o interesse em controlar o processo de construção de imagem se tenha definitivamente estabelecido no sector, um tema sobre o qual muito se tem debatido, como veremos de seguida.

## 2.2 O Processo de Construção da Imagem

**“A imagem corporativa é estabelecida e desenvolvida na mente dos consumidores pela comunicação e pela experiência”** (Tor Andreassen e Bodil Lindestad, “Customer loyalty and complex services”, *International Journal of Service Industry Management*, 1998: 11).

O processo de formação da imagem das organizações constitui um tema destacado na pesquisa académica e profissional, desde a introdução do conceito nos anos 50. Martineau (1958), por exemplo, chamou a atenção para a importância dos profissionais e investigadores conhecerem em profundidade as operações que estão envolvidas na formação da imagem das organizações, para que a sua gestão fosse viável. Embora também tivesse alertado para a complexidade da tarefa de *gestão da imagem*. A empresa parece estar envolvida em muitos discursos, com vários públicos, dos quais resultam diferentes imagens, e isso pode tornar-se insuportavelmente difícil de gerir, particularmente quando as fontes de mensagens são múltiplas e invasivas.

Essa complexidade resulta, ainda, do facto da imagem organizacional ser um fenómeno de representação mental com fraca sustentação e caracterizada, por muitos, como superficial (Dowling, 1986; Alvesson, 1990). As impressões que os públicos criam das organizações parecem resultar de interações pouco frequentes, de informações incompletas e inconsistentes sobre a sua actividade, e isso torna-as extremamente frágeis e voláteis. Embora, como refere Dowling (1986), não pudesse ser de outra forma, porque os públicos não têm capacidade (e muitas vezes, nem interesse) em recolher informação apurada sobre a empresa/instituição e as imagens servem para substituir esse conhecimento concreto. De resto, se essa percepção tiver por base uma informação ponderada, então, o resultado já não é uma *imagem*, mas o *conhecimento*.

“A riqueza da informação torna o conceito de imagem inapropriado, pelo menos como conceito central no domínio da gestão” (Mats Alvesson, “Organization: from substance to image”, *Organization Studies*, 1990: 165).



A imagem organizacional tem, por estas razões, sido perspectivada como um fenómeno superficial, desenvolvido por mediação – dos *media*, de aparições públicas ou de fontes em segunda mão – e com raras experiências directas, duradouras ou percepções nucleares do objecto. Como sugere Boorstin (1961), no excerto que transcrevemos:

“Uma imagem é ambígua. Flutua algures entre a imaginação e os sentidos, entre a expectativa e a realidade” (Daniel Boorstin, *The Image: A Guide to Pseudo-Events in América*, 1961: 193).

Este carácter simplificado da imagem organizacional tornou-se evidente na fundação do campo disciplinar e levou Martineau (1958) a considerá-la como “um tipo de estereótipo”. Ora, se por um lado, essa interpretação parecia negar a complexidade e diversidade da organização moderna, por outro, ajudou a reconhecer no conceito um grande valor operacional. Martineau referiu-se, mesmo, à “imagem estereotipada”, que corresponderia ao “que toda a gente sabe sobre a empresa” ou aos traços comuns a todos os grupos de *stakeholders*. Tratar-se-ia de um certo tipo de imagem, já que este não é um fenómeno de uniformidades. As fontes das impressões sobre a organização são múltiplas e essas impressões são resultado da percepção selectiva das diferentes audiências e dos seus referentes reais, daí que seja pouco provável que os grupos que lidam com a organização tenham uma mesma imagem dela num momento determinado.

“Uma empresa não tem uma imagem – as pessoas têm imagens da empresa” (Graham Dowling, “Managing your corporate image”, *Industrial Marketing Management*, 1986: 110).

No limite poderemos mesmo considerar que cada elemento do público tem uma imagem diferenciada da organização, ainda que, por razões de operacionalidade, a empresa tenha que os considerar de forma agrupada. E o recurso às classificações dos públicos, por grupos de interesse, é uma forma de criar esses agregados que, em alguns casos, partilham objectivos e expectativas relativamente à instituição. Sendo, por isso, provável que se encontrem traços de imagem semelhantes entre os elementos de um mesmo grupo.

Esses diferentes grupos de interesse da organização integram, e convém não esquecer, os públicos internos, como destaca Dowling (1986) no seu modelo explicativo do processo de

formação da imagem. A *imagem interna* nasceria, segundo o autor, da apreciação das políticas formais da empresa e da sua cultura, comunicadas aos funcionários, bem como das mensagens externas recebidas, com base nas comunicações de natureza comercial e dos *media*. E essa imagem interna parece ter influência no desenvolvimento das próprias impressões externas. Daí que a projecção de uma imagem positiva das organizações não deva ser considerada apenas com propósitos de afirmação externa, mas precise de ser ponderada também na perspectiva do funcionamento interno. Sugere Alvesson (2001) que a imagem é vital para resolver ambiguidades de conteúdo e falhas de conhecimento dos trabalhadores, reforçando a identificação e o empenhamento.

Assim, os investigadores da área sugerem a consideração dos dois tipos de imagem – interna e externa – embora, em rigor, estejamos a falar de um mesmo fenómeno. A natureza psicológica e social da imagem parece ser sempre a mesma, quer diga respeito aos públicos internos ou aos públicos externos. A imagem emerge das ideias, sentimentos e experiências dos *stakeholders* para com a empresa/instituição, que são retidos pela memória e transformados em associações mentais. Trata-se de um fenómeno selecção, consciente ou inconsciente, em função de estímulos da organização e do sistema de atitudes e crenças de cada indivíduo, e que são chamados à memória sempre que a empresa é evocada. Este processo não se altera nos dois ambientes organizacionais em causa.

Refira-se ainda (pela posterior relevância empírica) que os factores organizacionais com potencial para gerar imagens integram atributos físicos e de comportamento. Como exemplos desses atributos, Nguyen e Leblanc (2001) sugerem o nome da empresa, a arquitectura física dos seus edifícios, as características dos produtos/serviços, a tradição ou história, as ideologias ou a qualidade comunicada por cada pessoa que interage com os clientes. Tais atributos funcionam como estímulos à criação da imagem organizacional e podem ser, por conseguinte, *estímulos funcionais* ou *estímulos emocionais* (Martineau, 1958; Kennedy, 1977). Os primeiros relacionam-se com as características tangíveis, que podem ser medidas; e os segundos com as dimensões psicológicas, que se manifestam pelos sentimentos e atitudes face à empresa. Estes sentimentos resultam de experiências individuais com organização e do

processamento de informação sobre atributos que constituem indicadores funcionais da imagem.

A imagem parece ser, portanto, o resultado de um processo agregado de impressões, através do qual os públicos comparam e contrastam vários atributos da empresa com os seus próprios padrões socio-culturais de avaliação e a imagem dos concorrentes. A organização, com base num conhecimento desses dados da imagem, pode, posteriormente, repensar a sua identidade, num processo de auto-análise e de “instabilidade adaptativa” (conforme sugeriu Gioia *et al.* 2000).

Essa relação entre a imagem e a identidade constitui um traço estrutural da *organização expressiva*, que foi confirmado também no nosso estudo de caso. Trata-se de uma ligação que tem ocupado diversos autores, como Abratt (1989) que defendeu que uma imagem positiva precisa de ser reforçada por uma identidade igualmente positiva, pois a percepção deve espelhar sempre a realidade. No seu trabalho, como noutros, a identidade é entendida como a realidade e a imagem é a percepção dessa realidade. A este composto semiótico Abratt (1989) acrescentou, ainda, o conceito de *personalidade*, como a personificação da organização a partir dos seus atributos caracterizadores, e que constituiria fonte de identidade e de imagem. Trata-se de um entendimento tripartido da *dimensão expressiva* das organizações, a que Markwick e Fill (1997) acrescentaram o conceito de *reputação*, enquanto a avaliação de longo prazo desenvolvida pelos *stakeholders* a partir do impacto acumulado de pistas de identidade e experiências transaccionais. A reputação constituiria, portanto, um fenómeno mais duradouro do que a imagem, pois seria alimentado através do tempo e da consistência das impressões. Cabendo à comunicação, o papel de ligação e reconstrução cognitiva entre estas várias formas de percepção organizacional.

Estas ligações estruturais da *organização expressiva* foram descritas e analisadas em vários estudos de referência. Dutton e Dukerich (1991), por exemplo, descobriram que as imagens negativas de prestígio externo percebidas pela Autoridade Portuária de New Jersey, que constituía a sua instituição em estudo, desafiavam o sentido da organização e feriam o seu orgulho. E concluíram que essa dificuldade perceptiva tinha levado os membros a agirem em

função de uma mudança de imagem, para preservarem a identidade. Gioia e Thomas (1996) também observaram que os administradores de uma universidade americana faziam comparações deliberadas da imagem da sua instituição com as concorrentes, e que essas comparações geravam reflexão dentro da própria universidade, motivando a mudança. E Elsbach e Kramer (1996) constataram que as ameaças à identidade, que resultavam de manifestações comunicativas (no seu caso, o estabelecimento de um *ranking* das melhores universidades americanas, pela revista *Business Week*), tinham levado os membros da organização a desenvolverem táticas cognitivas para manterem as percepções pessoais e as impressões externas da instituição. Em todos os casos, as percepções internas da imagem externa constituíram factores de acção comunicativa sobre a identidade, a personalidade ou a reputação. Um fenómeno que, de resto, encontramos no nosso estudo de caso, onde as ameaças à identidade histórica da instituição (pela preparação de uma nova identidade visual para a Universidade) foram encaradas como ameaças à estabilidade e à imagem interna de prestígio externo, ao mesmo tempo que serviram para confirmar traços identitários a manter na nova linguagem.

Para Brinson e Benoit (1996), as organizações, tal como as pessoas, procuram manter a sua imagem, e quando sob ameaça sentem-se impelidas e motivadas à sua defesa – num processo que designaram de *image repair*. Trata-se, aliás, de uma atitude que encontramos no próprio comportamento dos indivíduos que, como lembra Goffman (1967), quando sentem a sua face ameaçada desenvolvem esforços para a restauração. No que diz respeito às organizações, esses esforços reparadores podem incluir várias estratégias de acção, que vão desde a negação ou recusa de responsabilidade, até à redução do ataque ofensivo, às acções correctivas ou mesmo à “mortificação”. O restauro da imagem pode, aliás, constituir também uma estratégia para lidar com problemas de legitimidade organizacional, que resultam da dependência que as organizações têm dos seus públicos para sobreviverem (Metzler, 2001). E, para que tal aconteça, é indispensável uma pesquisa sobre o estado da imagem, que é o próximo tema do trabalho.

## 2.3 A Investigação da Imagem Organizacional

**“Philips – a case study, ‘Qualquer empresa que seja activa num mercado, cria automaticamente, uma impressão nas mentes das pessoas com as quais se relaciona, dependendo das suas actividades e atitudes, alcance, qualidade e história”** (Sherril Kennedy, “Nurturing corporate images: total communication or ego trap?”, *European Journal of Marketing*, 1977: 130).

Para descobrir como podemos observar e interpretar as manifestações da imagem organizacional nos fenómenos de comunicação e identidade, realizámos uma incursão pela literatura da especialidade. Além do mais, atendemos a uma preocupação de Wei (2001), que se referiu à inconsistência que tem marcado a utilização do conceito de imagem nas investigações em comunicação. Na verdade, a noção tem surgido nos estudos de Comunicação Organizacional, demasiadas vezes, como sinónimo de identidade ou reputação, conduzindo a conclusões impróprias (como Davies *et al.*, 2001). Por isso, e para além do enquadramento conceptual, procedemos a um estudo dos métodos de observação e análise do fenómeno, tendo constatado que as abordagens psicológicas e interpretativas se tornaram prevaletentes, com o recurso a técnicas de pesquisa como a análise de conteúdo, os grupos de foco, os estudos quase-experimentais e as sondagens (Cornelissen, 2000).

Face às actuais preocupações organizacionais de diferenciação dos produtos/serviços por via da comunicação, as investigações empíricas sobre a imagem têm procurado perceber o seu reflexo nas vendas, na notoriedade da oferta, na lealdade dos públicos, nos julgamentos de satisfação dos consumidores, em geral nas atitudes dos públicos para com as empresas/instituições (Andreassen e Lindestad, 1998). Ou seja, essas pesquisas têm procurado desvendar o “misterioso” caminho da construção da imagem na mente humana.

Para Maffesoli (1988), as imagens são expressão de uma emoção colectiva e funcionam como um factor de “adesividade”, que se agrega a tudo o que rodeia o ser humano. Nesse sentido, as imagens são irradiadoras de representações sociais, porque criam identidades para os objectos representados. Por isso, estas representações são tão importantes para as

organizações contemporâneas que procuram daí retirar benefícios para a projecção da identidade (van Riel, 1995), para a construção de lealdade junto dos *stakeholders* (Balmer, 1995), para a resolução de situações de crise (Markwick e Fill, 1997) ou para a afirmação de vantagem competitiva (Wright e Fill, 2001).

Van Riel *et al.* (1998) dedicaram-se ao tema da medição da imagem organizacional e concluíram que a fórmula adoptada por cada investigador depende do modo como o conceito é abordado. Se a interpretação prevalecente for uma rede de significados entroncada na memória dos *stakeholders*, a sua operacionalização tende a fazer-se por recurso aos *métodos qualitativos* destinados a explorar as associações mentais (como os grupos de foco). Se o entendimento mais forte da imagem organizacional for um resumo de atitudes ou a soma das diferentes características percebidas da organização, a operacionalização do conceito passa pela *identificação* dessas características salientes (através de questionários e análises de conteúdo). Já se a abordagem pretendida for a impressão holística da posição da organização no mercado, então, o seu estudo implica a *comparação* com as empresas concorrentes (por via das sondagens).

A nossa investigação não incluiu um estudo de imagem propriamente dito, mas antes procurou estar atenta à relevância do fenómeno nas dinâmicas da *organização expressiva*. Pretendíamos, em concreto, reconhecer os traços da imagem institucional presentes no discurso da organização, e perceber a sua relação com a metamorfose comunicativa e identitária. Como Kennedy (1977), parece-nos que a comunicação é um dos factores nucleares na construção das impressões sobre as organizações, pois é pelos canais de comunicação que uma organização informa os públicos (incluindo os internos) sobre o seu perfil, e na base do que se estabelecerá uma percepção da mesma. Além de que é pela comunicação que os públicos partilham as suas impressões sobre as organizações, e que a gestão tenta veicular uma imagem propositada. Da mesma forma que a identidade imaginada e comunicada condiciona a construção da imagem e é, por sua vez, influenciada pelas percepções de imagem, internas e externas. Trata-se, então, de fenómenos expressivos em permanente interface, que podem beneficiar de um estudo interdisciplinar.

“O termo ‘percepções’ tem sido usado como a interpretação das políticas, nos diferentes níveis organizacionais, e numa dependência da comunicação que é realmente recebida e de acordo com as necessidades dos indivíduos” (Sherril Kennedy, “Nurturing corporate images: total communication or ego trap?”, *European Journal of Marketing*, 1977: 124).

Com base em todas estas pistas, encontradas em estudo de renome, decidimos considerar a imagem como um elemento sustentador da *organização expressiva* em estudo. E a análise dos comentários das elites da Universidade do Minho, sobre a sua organização e sobre as percepções que acreditam que os outros têm dela, permitiu-nos aferir um certo tipo de imagem: a *imagem externa construída*. Esta é uma tipologia enunciada por Dutton e Dukerich, em 1991, e que corresponde *ao que membros da organização pensam ser as percepções dos não membros sobre esta*. Trata-se de um fenómeno a que outros autores se referem com a designação de *prestígio externo percebido* (Mael e Ashford, 1992; Smidts *et al.*, 2001). Em qualquer dos casos, os estudos sugerem que a representação externa aferida pelos membros da organização resulta de informação recebida por vários canais (como o passa-palavra, a *publicity* ou os meios internos) e afecta a identificação organizacional (Mael e Asford, 1992; Dutton *et al.*, 1994; Smidts *et al.*, 2001). Esta é uma perspectiva destacada, também, nos estudos de Van Rekom (2002), que sugere a existência de uma estreita relação entre a forma como os membros da organização se vêem a si próprios – a identidade – e a forma como acreditam que os outros a vêem – a imagem.

Ao aprofundarmos as nossas leituras, verificámos ainda que a *expressão interna da imagem externa* é uma perspectiva clássica dos estudos da área (Kennedy, 1977). Esta visão surge, muitas vezes, enunciada na relação com os estilos de comunicação e com os traços de identidade. A comunicação e a identidade parecem ser capazes de reforçar a *imagem externa percebida* ou de permitir a sua alteração, quando não corresponde aos valores considerados nucleares. Tal perspectiva, assente na valorização da representação dos *outsiders* sobre a identidade, é partilhada por diversos autores, como: Dutton e Dukerich (1991), Fombrun e Rindova (2000), Gioia e Thomas (1996), Elsbach e Kramer (1996), entre outros.

A *imagem externa construída* é, por conseguinte, uma das muitas dimensões do conceito de imagem organizacional e constitui o olhar que elegemos para o nosso estudo, na relação com

os fenómenos da identificação organizacional e do clima comunicativo. Tal será amplamente explicado na próxima parte deste trabalho, dedicada à apresentação e discussão do estudo empírico. Essa apresentação está organizada em cinco capítulos, que correspondem ao enquadramento sectorial e metodológico da investigação, à descrição e análise do percurso comunicativo e identitário da Universidade do Minho (entre 1974 a 2006) e à discussão das conclusões.



## **PARTE II**

### **A UNIVERSIDADE DO MINHO: a utopia da comunicação e da identidade**

## CAPÍTULO 4

### Apresentação do Estudo Empírico

#### 1. As Organizações-Universidade

“... a universidade moderna *deveria ser sem condição*. Por ‘universidade moderna’ entendemos a de modelo europeu que, depois de uma história medieval rica e complexa, se tornou prevalecente, quer dizer ‘clássica’, após dois séculos, nos Estados de tipo democrático” (Jacques Derrida, *L’ Université sans condition*, 2001: 11).

O presente trabalho tomou uma universidade portuguesa como objecto de estudo, na procura de uma confirmação para a hipótese levantada sobre o valor da identidade na definição do sistema de comunicação de qualquer organização. Os dois fenómenos – comunicação e identidade – pareciam estar tão próximos como *dois fios de uma corda* e o ambiente de mudança das universidades nacionais fazia realçar esse *entrelaçado expressivo*.

Na verdade, encontrámos no Ensino Superior nacional condições particulares de *efervescência* comunicativa e identitária que julgámos úteis à observação empírica. Este sector foi enfrentando, ao longo da última década, múltiplos desafios que exigiram uma mudança estratégica – na governação, no ensino e na relação com a sociedade civil – e que afectaram o seu modelo tradicional de comunicação e trouxeram à superfície os sentidos identitários. Tal tornou-se visível quando as universidades nacionais começaram a adoptar nomes de marca e a investir em campanhas publicitárias que exibiam novos estilos de comunicação e traduziam um outro posicionamento de identidade. Para muitos, esta mudança comunicativa era extrema e traduzia a crise de identidade em que estas instituições estavam mergulhadas, conforme sugere Clark no excerto seguinte:

“... as universidades não sabem para onde vão e, até, perderam as suas almas...” (Burton Clark, *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*, 1998: xiii)

As instituições de Ensino Superior público em Portugal despertaram para a gestão controlada da comunicação e da identidade, em meados da década de 1990. À semelhança do que parece ter acontecido com muitas outras universidades europeias e americanas, a partir dos anos 1970 (Kotler e Fox, 1995). Nessa época, as universidades nacionais começaram a alargar os seus departamentos de comunicação, a modernizar as suas simbologias, a apostar em novos meios, o usar estratégias de segmentação e a promover activamente o trabalho científico. Estas tendências, entre outras, mostram a emergência de um novo modelo de comunicação e de uma nova orientação identitária nas universidades portuguesas.

Tradicionalmente, estas instituições usavam uma comunicação *institucional e assimétrica* (Grunig e Hunt, 2000), isto é, privilegiavam as técnicas de relações públicas, as audiências institucionais e o esforço unidireccional de contacto. O objectivo central da comunicação era a construção de prestígio institucional, que deveria ter confirmação comportamental. Os símbolos identitários integravam selos medievais ou brasões heráldicos, bandeiras ou outros estandartes, edifícios clássicos ou monumentos celebrativos. A comunicação interna era pouco trabalhada e integrava funções paternalistas de informação e motivação. Trata-se, de resto, de um funcionamento comunicativo semelhante a todo o sector público em Portugal e que reflectia os modelos de comunicação organizacional característicos do princípio do século XX.

“... no princípio de 1900... muitas universidades, a YMCA, a Cruz Vermelha, congregações religiosas, associações e outras entidades sem pretensão de lucro começaram a praticar a *publicity* em benefício próprio...” (James Grunig e Todd Hunt, *Dirección de Relaciones Públicas*, 2000: 94).

A mudança na comunicação das instituições de Ensino Superior público nacionais está associada à alteração nos modelos de gestão destas organizações, ao longo do século XX (fenómeno que, para alguns, atravessou todo o globo). De uma gestão de serviço público – centrada na procura e divulgação universal e igualitária do conhecimento –, as universidades

foram chamadas a adoptar orientações empresariais. Depois de um período de centralização educativa, os Estados e as organizações supra-nacionais conduziram estas instituições para novos moldes de governação: mais autónomos financeiramente e mais atentos às necessidades sociais. Por isso, desde meados da década de 1990, as universidades portuguesas estão envolvidas na superação deste desafio, com implicações profundas na sua missão social e, por consequência, nas suas estratégias, objectivos e estruturas.

“Ela exhibe a impotência da universidade, a fragilidade das suas defesas frente a todos os poderes que a comandam, a assediam e tentam dela se apropriar” (Jacques Derrida, *L’Université sans condition*, 2001: 18).

Trata-se de uma mudança verdadeiramente estrutural e que atinge o coração destas organizações, envolvendo as actividades de produção de sentido. Razão pela qual, nos propusemos analisar a evolução do sistema de comunicação de uma universidade pública portuguesa, na relação com as alterações introduzidas no seu modelo de gestão. Acreditamos que os ambientes de mudança criam condições favoráveis a uma observação privilegiada das dinâmicas de sentido de qualquer organização. Tanto mais se essas mudanças exigirem a alteração de comportamentos e práticas correntes, de valores culturais, de traços de personalidade e de estilos de comunicação, ou seja, a reconstrução da *organização expressiva*. Nestes casos, os fenómenos de identidade e de comunicação surgem intensos, à superfície da vida organizacional, porque constituem pilares referenciais para os membros, mas também alavancas estratégicas de mudança para os gestores. E a transformação recente nas universidades portuguesas pode ser lida desta forma, já que encerra a necessidade de uma metamorfose cultural e identitária, sustentada pelo eixo da comunicação, conforme nos havia sugerido um estudo prévio (Ruão, 2005).

Assim, a universidade portuguesa pareceu-nos constituir um objecto de estudo válido para a observação da relação entre a comunicação e a identidade em contexto organizacional. A universidade constitui, por conseguinte, uma organização-exemplo que servirá como terreno de observação dos fenómenos seleccionados. Mas, porque a comunicação nunca acontece no vazio e o ambiente é crítico no processo de interpretação, faremos de seguida uma breve

contextualização das organizações universitárias em Portugal e no mundo, centrada no século XX.

## 1.1 O Nascimento das *Novas Universidades*

**“... as universidades de topo... embora fortemente dependentes do financiamento estatal, são largamente independentes dos governos. E, em muitos casos, estão longe de serem torres de marfim. Em vez disso, são activas na criação de novas tecnologias e ideias que atravessam uma larga variedade de áreas temáticas e estão muito integradas nas economias e sociedades de que fazem parte...”** (Martin Ince, “World University Rankings”, *The Times Higher Education*, 2007: 2).

As universidades nasceram na Idade Média, em ambientes de mosteiro, com o objectivo de criar e legitimar a procura pública do conhecimento. Constituíram-se para promover a educação e tornaram-se repositórios de tradição e credibilidade pública. O seu prestígio externo assentava no digno reconhecimento de anos de trabalho e dedicação a uma causa nobre: o avanço científico e cultural das sociedades. E, internamente, os sacrifícios exigidos aos seus membros (como os longos períodos de socialização e os ritos de passagem) eram entendidos como inferiores aos benefícios que se retiram da pertença à instituição.

Desde de então, as universidades passaram por várias transformações, resultantes da sua ligação aos poderes político, religioso ou económico, que sempre se sentiram impelidos a controlar a produção e reprodução do conhecimento (Serrão, 1983). Esta é uma história de nove séculos que não temos condições para narrar na totalidade, mas cujo percurso mais recente será aqui lembrado na medida em que ilumina o nosso estudo de caso.

“Uma das características das primeiras universidades foi a gratuidade do seu ensino e dos graus que concedia, pelo que não passavam de instituições pobres” (Joaquim Veríssimo Serrão, *História das Universidades*, 1983: 24, sublinhado nosso).

Com a reforma das Luzes e ao longo do século XIX, as universidades tornaram-se uma responsabilidade dos Estados, que assumiram a tarefa da formação mental e profissional dos cidadãos. Esta concepção centralizada da educação nascera da acção reformadora de Napoleão Bonaparte e encontrou expressão no inovador conceito de “Ensino Superior”. Tal noção exprimia o direito de todos os cidadãos a uma formação superior alargada e a um ensino profissionalizante. Esta ideia de educação superior como um serviço público a ser prestado pelo Estado acabou por se instituir como um modelo de universidade que a história classificou de *napoleónico*<sup>22</sup>. A universidade napoleónica tornou-se, assim, numa grande referência para os estudos superiores europeus, de todo o século XIX e princípios do século XX, integrando um modelo de organização laica, aberta a todos e defensora de novos princípios, como a técnica ou ciência aplicada às tecnologias.

Com base nestes ideais democráticos, as universidades proliferaram a partir de 1900 e desenvolveram uma vasta população escolar. Mas estas instituições não estavam preparadas para lidar com as necessidades e consequências deste crescimento. Por isso, vários trabalhos se referem a uma “crise da universidade” já no final da Segunda Guerra Mundial, em resultado de problemas de organização interna, de ensino, de recrutamento de pessoal docente e discente e de outras questões surgidas com a expansão (Serrão, 1983).

Assim, em meados do século XX, as universidades apresentavam um acentuado congestionamento e uma diluição das suas dimensões humana e cultural, em resultado da imensa população escolar que acolhiam. Ao mesmo tempo, estas instituições tinham-se

---

<sup>22</sup> Referimo-nos à *universidade napoleónica* na medida em que constitui o modelo que mais influenciou a universidade portuguesa (Serrão, 1983). Trata-se de um modelo de universidade que remonta ao pensamento de Condorcet, Saint-Simon e Comte, e assenta numa perspectiva instrumental da instituição, como provedora de forças profissionais. Esta filosofia, que alinha com a perspectiva de Descartes, terá levado à refundação da Universidade de Paris, em 1806. Para além deste modelo de *universitas* existem ainda outros dois: a *universidade humboltiana* e a *universidade inglesa*. A primeira classifica o modelo alemão de formação superior, assentando no discurso filosófico de Schelling, Schleiermacher e Humbolt. Este modelo enfatiza a autonomia especulativa do saber, a partir do pensamento de Kant, e teve a sua máxima expressão na Universidade de Berlim, em 1810. Quanto ao modelo inglês, tem na sua origem as ideias do Cardeal Newman (1801-1890) sobre a educação liberal e a formação integral do indivíduo. As Universidades de Oxford e Cambridge parecem constituir os melhores espelhos deste paradigma de educação superior.

tornado em máquinas difíceis de sustentar para qualquer Estado, pois consumiam largas verbas, demonstravam carência de pessoal qualificado e apresentavam instalações exíguas. As universidades, das décadas de 70 e 80, pareciam marcadas pela falta de meios adequados à massificação. Nessa altura, alguns especialistas sugeriram que a *universidade clássica* tinha atingido os seus limites, como afirmou Serrão em 1983:

“A estrutura da Universidade clássica atingiu, pois o momento de crise que impõe a necessárias reestruturação (Joaquim Veríssimo Serrão, *História das Universidades*, 1983: 24).

As últimas décadas do século XX constituíram, portanto, um ponto de viragem à medida que os modelos de universidade, desenvolvidos ao longo do século XIX, eram ultrapassados pela própria realidade e atingiam a ruptura. As universidades procuravam manter a nobre missão da progressão livre da ciência e da cultura, mas estavam perante novos e dramáticos desafios, que ultrapassavam mesmo os problemas da massificação. Em meados da década de 1980, a redução do financiamento público parecia já uma inevitabilidade e as exigências sociais para com estas organizações tinham crescido enormemente. As universidades, segundo a *Magna Carta das Universidades Europeias*, datada de 1988, continuavam a ser perspectivadas como instituições autónomas que, de forma crítica, deveriam produzir o conhecimento e transmitir a cultura através do ensino, mas esperava-se, também, que fossem capazes de mobilizar a sua imaginação, criatividade, capacidades e talentos na construção de sociedades mais democráticas e harmoniosas (Freeman e Thomas, 2005). Esta era uma ideia de “aplicabilidade” e sociabilidade que, porém, colidia com os valores da liberdade de pensamento, tão fortes no modelo da universidade clássica.

Para além disso, a emergência da chamada “Sociedade do Conhecimento” (ou “da Informação”), na segunda metade do século XX, trouxera consigo extraordinárias oportunidades, mas também enormes exigências para a responsabilidade pública destas instituições. Referimo-nos a uma sociedade baseada na informação e dominada pela revolução tecnológica, que se tornaram eixos do desenvolvimento sustentável e da competitividade das nações. Para Castells (2002, 2003), o nosso mundo é um mundo novo, na medida em que as

tecnologias da comunicação e da informação trouxeram transformações sociais históricas, da natureza da própria Revolução Industrial no século XVIII. A informação adquiriu um valor – social, económico e político – impensável noutros tempos e as universidades passaram a constituir um elo importante na criação e desenvolvimento de poderosas cadeias de valor universal. Neste novo contexto, as instituições de Ensino Superior, ainda fortemente marcadas pelo estigma elitista do Renascimento, foram chamadas a contribuir directamente para o desenvolvimento social, através da produção e reprodução da informação e do conhecimento. Tornaram-se expressão de um “novo paradigma” (Castells, 1998), centrado nas tecnologias, nos sistemas de redes, na matéria-prima informativa, e viram a sua missão alargada ao fortalecimento das competências cognitivas e morais de todos os cidadãos, pela democratização do acesso à informação e à cultura<sup>23</sup>.

Este alargamento do papel das Universidades fez crescer o sector da educação nos países mais desenvolvidos, aumentando a concorrência entre instituições que ofereciam agora “serviços de educação” numa sociedade que exigia “literacia global”. Em 1995, a *Organização Mundial do Trabalho* reconheceu mesmo a existência de um “mercado da educação”, bem como a sua importância na economia mundial. Numa década onde se tornou manifesto que as universidades mergulhavam em ambientes de profunda mudança, que as colocavam em situação de grande vulnerabilidade. Em menos de uma geração, estas instituições tinham passado de um cenário de futuro tranquilo e previsível para um contexto dito “de mercado”, extraordinariamente dinâmico e incerto.

Assim, nos anos 90, o ambiente que rodeava as universidades caracterizava-se pela redução de financiamentos públicos, pela globalização das suas actividades, pelo domínio das novas tecnologias e, ainda, pelo declínio das matrículas, face à diminuição das taxas de natalidade e às dificuldades de empregabilidade. Trata-se de factores de instabilidade que exigiram às instituições de Ensino Superior caminhos de reforma, que muitos consideraram passar pela adopção de orientações de gestão mais empresariais e de comportamentos socialmente responsáveis (Clark, 1998; Jarvis, 2001; Simão *et al.*, 2003; Freeman e Thomas, 2005).

---

<sup>23</sup> V. Oliveira *et al.* 2004.



“As universidades europeias tradicionais desde há muito que exibem uma notória fraca capacidade para encontrarem uma direcção... Mas universidades ambiciosas e preocupadas... com a sua sobrevivência não podem depender de velhos hábitos... o seu núcleo ... deve abraçar grupos de gestão centrais e departamentos académicos. Deve operativamente reconciliar os novos valores de gestão com os valores académicos tradicionais” (Burton Clark, *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*, 1998: 6)

Esta solução de sustentabilidade, que implicava a transição para a gestão e comportamento comercial constitui, aliás, uma orientação que se tornou transversal para todo o sector público (como refere, por exemplo, Cooper, 2004, com base numa análise das instituições britânicas). Trata-se de uma tendência que tomou forma nos anos 1980, e que defendia a adopção de práticas do sector privado pelas organizações públicas, com o propósito de melhorar a sua *performance* na prestação de serviços e nos resultados financeiros. Tal implicava, no entanto, uma metamorfose profunda nestas organizações, porque exigia novos arranjos financeiros, outras estruturas de gestão e práticas de trabalho, na procura de maior eficiência e responsabilidade pública. Tratava-se de um processo de mudança organizacional que, além do mais, afectava as próprias fundações da cultura institucional, ao exigir do *staff* uma abordagem diferente dos *assuntos* e a aquisição de novas competências e habilidades no trabalho. Razões que, segundo Czarniawska (1997), explicam porque o sector público ocidental enfrenta hoje uma crise de legitimidade, que ameaça a sua própria identidade. A adopção de orientações empresariais significava um golpe nas fundações da própria ideia de *instituição*.

Como sugere o *modelo institucional* de Selznick (1996), a transformação de algumas organizações em *instituições* teria acontecido como uma forma da sociedade distinguir os valores incorporados em certos serviços (como a saúde, a justiça ou o ensino). As *instituições* surgiam investidas de valores centrais à comunidade, princípios éticos que os gestores deviam ter em atenção no processo de prestação de serviços. A sua sobrevivência dependeria (pelo menos em teoria), primeiramente, da imagem pública que criavam e não tanto de factores de *performance*, produtividade ou eficiência. Mas este entendimento acabou por ser questionado

em finais do século XX, fazendo crescer a pressão para a responsabilização destas instituições e reforçando o valor do modelo de organização comercial.

“A universidade tem oitocentos anos e aguentou-se muito bem! Sempre funcionou como a *Casa das Ideias* e da *Cultura*... mas a época mudou e mudou a universidade!... Hoje estamos longe desse modelo de universidade, porque o mercado só tem três ideias: eficácia, produtividade/*performance* e competitividade” (Moisés Martins, entrevista: 27/09/2007<sup>24</sup>).

Na tentativa de enquadrar estas novas práticas, a Gestão propôs o conceito de *New Managerialism*, que categoriza a extensão das ideias, valores e práticas usadas no sector económico privado à gestão das organizações de serviço público. Trata-se de um modelo que surgiu no contexto de tendências neo-liberais que defendiam que os problemas sociais, económicos e políticos podiam ser resolvidos através de melhorias na gestão. Esta interpretação acabou por atingir as universidades ocidentais, com o considerável encorajamento dos Estados que procuravam a redução das despesas públicas. Algumas das mudanças visíveis, provocadas pela adopção destas políticas em instituições de Ensino Superior, são: a emergência de episódios de concorrência interna, o reforço do trabalho em equipa, a preocupação com a medição da *performance* dos funcionários ou com a monitorização intensiva da eficiência e eficácia organizacional (Deem, 1998, 2001).

“... assistimos à introdução de uma perspectiva gerencialista, ou de tipo empresarial, no Ensino Superior” (Licínio Lima, conferência *A reforma da universidade Pública em Portugal*, 05/03/2008).

Por todas estas razões, assistimos, no final do século XX, ao desenvolvimento de políticas governamentais de orientação economicista, apelando à apresentação de resultados visíveis e, se possível, quantificáveis pelas universidades. Estas passaram a ser avaliadas não tanto pela influência que têm sobre as novas gerações, mas sobretudo pelas consequências imediatas do seu trabalho, traduzidas no número de publicações e prémios conseguidos pelas suas equipas

---

<sup>24</sup> Moisés de Lemos Martins é Professor Catedrático da Universidade do Minho, desde 1998; ocupou vários cargos académicos e de gestão, entre os quais o de Presidente do Instituto de Ciências Sociais; e foi candidato ao cargo de Reitor da Universidade do Minho nas eleições de 2006 (data que assinala o fim do período de análise deste trabalho). E foi nesta última condição que o entrevistamos, presencialmente, a 27 de Setembro de 2007.

de docentes e investigadores. Esses dados, e as posições conseguidas em *rankings* de avaliação da qualidade do ensino e da investigação, passaram a decidir os recursos financeiros e a imagem das universidades (Kerr, 1982; Pelikan, 1992).

“Não queremos de modo algum que as universidades do futuro sejam ‘MacDonalds’ dos diplomas electrónicos ou do branqueamento do ‘franchising’, domesticadas pelo lucro e pelo mercado global” (Licínio Chaínho Pereira, “O futuro da universidade portuguesa: cultura, autonomia e qualidade”, *Fórum*, 2002: 25).

Ora, transformações desta natureza introduziram grandes ambiguidades em instituições muito pouco habituadas a pensar e a actuar estrategicamente (Gioia e Thomas, 1996). A sua própria identidade parecia estar em causa, à medida que assimilavam novas preocupações e estabeleciam diferentes actividades diárias. O binómio quantidade-qualidade, a fragilidade de relacionamento entre o ensino e a investigação, a natureza do ensino e os métodos de aprendizagem, a compatibilização entre a procura de novas fontes de financiamento e a independência científica, e até o relacionamento institucional com a sociedade em geral passaram a constituir assuntos centrais na vida das academias. Ao mesmo tempo que estes assuntos se estabeleceram como *itens* de avaliação pública das suas actividades.

“Há hoje, nos Estado Unidos e no mundo inteiro, um jogo político maior: em que medida uma organização de pesquisa e ensino deverá ser sustentada, quer dizer directa ou indirectamente controlada, digamos por eufemismo ‘patrocinada’, em função de interesses comerciais e industriais” (Jacques Derrida, *L’ Université sans condition*, 2001: 19).

Porém, a dificuldade (ou mesmo relutância) destas organizações em se adequarem às exigências sociais tornou-se notória, acabando por atingir a sua imagem junto da sociedade. A imagem prestigiante do passado deu, então, lugar a críticas que alegavam uma excessiva valorização da pesquisa em detrimento do ensino, uma má utilização dos dinheiros públicos e uma desadequação aos interesses das sociedades. Estas percepções conduziram a um enfraquecimento dos laços que ligavam as universidades às populações e deram origem a argumentações de que estas instituições deveriam ser, cada vez mais, responsáveis pela sua actuação pública. Entre os especialistas crescia, entretanto, a convicção de que essa

responsabilização exigia o desenvolvimento de planos estratégicos de actuação próximos do modelo privado (com uma clara definição da sua missão e objectivos de negócio) e de mecanismos de avaliação da *performance* (Phair, 1992; Zorn *et al.*, 2000; Kazoleas, *et al.*, 2001; Simão *et al.*, 2003).

“A tarefa de restaurar a confiança pública, numa economia em recessão, estabeleceu uma agenda exigente para as relações públicas das instituições educativas” (Judith Phair, “1992 education report card: educational institutions, newly vulnerable, confront issues of economic and public trust”, *Public Relations Journal*, 1992: 22).

A mudança que se propunha às universidades afectava, portanto, a sua *dimensão expressiva* e condicionava o seu funcionamento interno. Tanto mais que se tratava de uma mudança forjada (e implantada) por governos e grupos de especialistas, sem a ampla participação da comunidade académica. Eram transformações pensadas e agendadas a partir do exterior, e que mesmo no ambiente interno continuavam a constituir um diálogo reservado às elites (como demonstrou, inclusive, o nosso estudo de caso). Os Estados e as universidades pareciam receosos em alargar a informação, talvez pela profundidade das alterações implicadas, e procuravam evitar que as polémicas atingissem o espaço público. Embora esta forma de actuação pareça ser pouco coincidente com o trabalho destas organizações, defensoras da discussão elevada na resolução de problemas da humanidade.

“... os académicos passam por uma crise, desencantados com o novo modelo de universidade” (Alberto Amaral, conferência *A reforma da universidade Pública em Portugal*, 05/03/2008).

Deste clima de mudança e reserva, resultou um ambiente sectorial de enorme insegurança, povoado de rumores sobre despedimentos, faltas de liberdade, limitações de carreira e pressões hierárquicas. Eram sinais de uma atmosfera organizacional em efervescência, que encontrámos, de resto, retratada na literatura e presente no estudo empírico (Klein, 1996).

“Esta transparência não é uma preocupação marcante da universidade. Ela é muito fechada em si mesma e ciosa da sua entidade corporativa, descara muitas vezes as *relações públicas*, não tem muita iniciativa de diálogo organizado com o seu meio

envolvente...” (João Vasconcelos e Costa, *Olhando para a Universidade: três anos de apontamentos críticos*, 2006: 12, destacado nosso).

A adopção de orientações *quase-empresariais* trouxe, além do mais, renovadas preocupações com o assunto da visibilidade pública das universidades. À medida que se avançava na mudança, foi-se tornando claro que os sinais exteriores de prestígio e credibilidade eram relevantes para estas instituições, na medida em que determinavam os seus recursos e capacidade de atracção dos públicos. Tal percepção aumentou as expectativas relativamente ao papel da comunicação organizacional na concretização do valor intangível dos serviços de ensino e investigação, através da utilização de elementos simbólicos mais facilmente reconhecíveis (como logótipos, *merchandising* ou publicidade).

O papel tradicional dos gestores de comunicação nas instituições públicas limitava-se à explicação e ilustração da política aprovada, e a função de comunicação era entendida como uma forma de consultoria. Mas, hoje em dia, as exigências comunicativas no sector público são outras e implicam trabalhar sob fortes críticas, articular “estórias” coerentes que justifiquem a introdução das novas políticas, explicar e promover novos modos de fazer as coisas, e conduzir todo o sistema de relacionamento com o exterior (Pounsford e Meara, 2004). Trata-se de uma tarefa complexa para instituições altamente burocráticas, isto é, com políticas e procedimentos sempre documentados por escrito, como fluxos de comunicação que seguem, inevitavelmente, a cadeia de comando e com processos de tomada de decisão centralizados no topo da organização (Conrad, 1994). Nesse contexto, as mudanças no sistema de comunicação pareciam difíceis de conseguir.

No centro das preocupações da comunicação destas instituições surgiram, então, os assuntos da identidade e da imagem, entendidos como elementos críticos de gestão em situação de *quasi-mercado*. Os serviços de uma universidade são de carácter intangível e fácil imitação, o que torna os elementos subjectivos particularmente importantes na criação de diferenciação e notoriedade. Além do mais, à medida que aumentava o escrutínio público sobre as universidades, mais as “velhas” relações públicas (centradas no protocolo e na *publicity*) pareciam não responder a todas necessidades (como aconteceu na Universidade do Minho). E, neste contexto, estas instituições foram desenvolvendo funções de comunicação próximas do

modelo empresarial, com o propósito de projectar identidades estratégicas e construir imagens de interesse.

Embora o controlo da imagem externa das universidades se revelasse uma operação complicada. A imagem é um fenómeno multidimensional, que assenta em factores que variam de público para público, de cultura para cultura ou de país para país. Como revelam os estudos internacionais, a imagem das instituições universitárias não é resultado, apenas, dos sinais emitidos pela comunicação formal, mas é uma construção pessoal e/ou grupal dos públicos, confrontados com as mensagens da instituição e com muitas outras opiniões e informações não controláveis. Além de que as organizações não apresentam nunca uma imagem única, mas várias, como demonstra uma vasta literatura (Dowling, 1986).

“Temos de reforçar a crença no valor do ensino superior e convencer as pessoas de que somos bem geridos e gastamos o nosso dinheiro sabiamente. E a produtividade académica será um componente chave” (John Lippincott, director de Relações Públicas da Universidade de Maryland, *in* Judith Phair, “1992 education report card: educational institutions, newly vulnerable, confront issues of economic and public trust”, *Public Relations Journal*, 1992: 22).

Todavia, há tendências na construção da imagem das universidades que são evidenciadas pelos estudos empíricos e que nos mostram que os vectores de influência mais importantes se distribuem por três categorias: (1) os factores institucionais, (2) os factores pessoais e (3) os factores ambientais. Dos factores institucionais salientamos: *a dimensão da instituição, a oferta disponibilizada, a visibilidade de certas faculdades/escolas, o valor das propinas, a qualidade percebida, as instalações, a localização geográfica, os atributos desportivos, a intensidade das acções de comunicação, o prestígio da universidade*, ou, mais recentemente, o chamado “*clima de diversão*”. Dos factores pessoais destacamos: *as ligações familiares ou sociais à instituição, a opinião de amigos e familiares, as experiências pessoais de contacto e o orçamento familiar*. E dos factores ambientais fazemos notar: *a cobertura mediática, a visibilidade de outras instituições de ensino superior* (enquanto padrões de comparação) *e o lugar da instituição em*

*rankings nacionais e internacionais* (Tromble, 1998; Ivy, 2001; Kazoleas *et al.*, 2001; Arpan *et al.*, 2003<sup>25</sup>).

Os estudos de Ivy (2001) e Kazoleas *et al.* (2001) revelaram, ainda, que as *relações interpessoais* (o *passa-palavra*) e as *experiências pessoais* constituem os factores mais importantes na formação da imagem (ou mais correctamente, das *imagens*) das universidades estudadas. Trata-se de uma ideia consonante com a teoria da persuasão, que defende que os líderes de opinião e agentes de influência são mais eficazes na difusão de imagens através das redes pessoais (Kapferer, 1987). Esta é uma linha de pensamento que sugere que uma imagem institucional não resulta, primariamente, da exposição aos *media* ou a campanhas preparadas pelas universidades, mas é função das qualidades de quem contacta com os clientes/consumidores.

Eisenberg e Goodall Jr (2004) sugeriram, ainda, que a reputação das universidades depende das narrativas que circulam sobre si e que podem ter muito pouco a ver com a experiência educacional. A *imagem das escolas/faculdades*, por exemplo, parece condicionar largamente a reputação da universidade, ainda que não integre práticas ou investimentos reais, mas apenas a opinião de outrem. Um imaginário cultural que pode mesmo mascarar inconsistências (no tamanho das turmas, nos recursos postos à disposição dos alunos ou na qualidade do ensino), que não são trazidas à superfície porque os membros estão conscientes de que o valor dos seus *produtos* no mercado depende, em parte, da imagem e reputação da instituição.

“Deste modo, a universidade começa a cobrar protagonismo e a funcionar com a dinâmica da comunicação empresarial, usando a comunicação publicitária para dar o conhecer o seu projecto, os seus valores e os seus produtos, de forma a que estes se posicionem frente aos concorrentes” (Elena Blanco e David Garcia, “Comunicación universitaria y responsabilidad social”, *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*, Universidade de Granada, 13-16, 2005)

---

<sup>25</sup> Fazemos notar que os estudos das imagens das universidades têm origem, na sua grande maioria, nos Estados Unidos da América, o que explica alguns dos resultados encontrados. Ainda assim, consideramos poder detectar tendências internacionais.

Este interesse pelos assuntos da representação externa não constitui, no entanto, algo de totalmente novo na vida das universidades, que desde cedo se preocuparam com a sua expressão pública. Senão, veja-se a atenção que sempre prestaram aos discursos públicos, ou aos nomes, símbolos, edifícios, vestuário ou cerimónias de celebração, que constituíram fontes de um imaginário próprio, através do qual “inventaram” tradições e ritos de passagem, marcaram territórios e definiram sentidos de pertença. À semelhança, aliás, do que fizeram as nações e, mais recentemente, as empresas, que dessa forma forjaram identidades e criaram eixos de comunicação de imagem e prestígio. O prestígio institucional parece constituir um valor clássico da academia e dos académicos, como mostrou o nosso estudo de caso.

O século XX trouxe, contudo, novas exigências sociais às instituições de Ensino Superior, que viram as suas identidades clássicas (fechadas e elitistas) serem questionadas pela opinião pública e pelos governos. Nessa altura, a par com mudanças culturais e de personalidade (ainda que com muitas hesitações), assistimos à modernização da identidade visual de universidades nos EUA, nos anos 1980, e à transformação de simbologias das universidades Europeias, na década de 1990 (Kotler e Fox, 1995; Boffo, 2004). Se a universidade se via obrigada a repensar a sua identidade, à luz de uma nova orientação de mercado, tornava-se necessário traduzir isso para os públicos internos e externos. Nesta situação, a linguagem visual acabou por se revelar um instrumento útil de modernização identitária, porque mais fácil de manipular do que a identidade cultural ou psicológica.

Além do mais, os sinais visuais representaram a possibilidade das universidades desenvolverem verdadeiras “marcas” de serviços de educação de qualidade, quando sustentadas por valores e comportamentos coerentes. A *marca-universidade* é a transformação da identidade num elemento estratégico, gerido do interior da organização, com propósito de potenciar a imagem e o relacionamento com os públicos (Carrillo e Ruão, 2004).

O desenvolvimento de uma orientação de mercado tornou mais visível o papel da identidade, da imagem e da comunicação estratégica na vida das universidades, mas exigia novas competências de gestão. Por isso, e numa primeira fase, as universidades pareceram deslumbrar-se com os fenómenos da imagem, crentes no seu valor estratégico e menos



preocupadas com as questões culturais e identitárias (Ruão, 2005). Trata-se de uma *disfunção comunicativa* (Hatch e Schultz, 1997) que parece ter caracterizado o universo empresarial entre as décadas de 50 e 80. Nos anos 90, no entanto, a identidade revelou-se uma poderosa fonte de vantagem competitiva e mudança estratégica para as empresas, quando associada a um planeamento comunicativo rigoroso e a uma correspondência comportamental. Este entendimento acabou por atingir as *novas universidades*, isto é, todas as instituições que se viram obrigadas a actuar num ambiente de competitividade entre serviços de Educação Superior. E as *novas universidades portuguesas* não fugiram à tendência, como demonstraremos de seguida.

## 1.2 As Novas Universidades em Portugal

**“Há falta de verbas nas Universidades públicas e mesmo os salários, as diferenças, os aumentos, virão num pacote futuro. Chegarão? Não sei. Congelaram-se passagens, promoções, pedidos de mudança de regime. Aliás, absolutamente legítimos por lei. Mas que não vêm. Teimam em não vir. Esta situação é preocupante? Parece-me que sim. Mas mais grave que isto é não saber, e não querer ver, qual o modelo de Universidade que se pretende para futuro. Futuro que é hoje”** (José Crespo de Carvalho, *Ensino Superior: modelo de gestão, mérito e responsabilização*, 2003: 22)

A descrição que fizemos no ponto anterior enquadra bem o contexto actual das universidades nacionais. Referimo-nos a um ambiente marcado pela necessidade de *mudança estratégica* (Gioia e Chittipeddi, 1991), rumo a comportamentos mais empreendedores e socialmente responsáveis. Como, aliás, sugeriram Simão, Santos e Costa, em 2003, numa obra de referência sobre o Ensino Superior em Portugal;

“Desde já abordamos como caminho de mudança, a necessidade e urgência de toda a instituição do ensino superior dispor de um programa estratégico associado à sua missão”

(José Veiga Simão, Sérgio Machado dos Santos e António de Almeida Costa, *Ensino Superior: uma visão para a próxima década*, 2003: 71).

Em finais do século XX, as universidades nacionais enfrentavam um ambiente de redução de financiamentos, decréscimo de alunos, concorrência entre instituições, emergência de um mercado europeu de educação, afirmação de mecanismos de controlo de qualidade e crescimento de expectativas públicas de responsabilidade social. Para fazer face às dificuldades alguns especialistas nacionais (à semelhança dos exemplos internacionais) defenderam a adopção de orientações empresariais (Simão *et al.*, 2003; Costa, 2006), destinadas a promover o empreendedorismo, a ciência aplicada e o ensino orientado para as necessidades do país. Mas uma mudança desta índole desafiava a identidades destas instituições, ao colocar em debate algumas questões de auto-definição clássicas e essenciais para as universidades. Num momento em que as universidades enfrentavam imagens externas cada vez mais exigentes e instrumentais .

“A sociedade do conhecimento nunca pode ser para o ensino superior uma ameaça, antes é, acima de tudo, uma oportunidade que desafia a sua própria identidade” (José Veiga Simão, Sérgio Machado dos Santos e António de Almeida Costa, *Ensino Superior: uma visão para a próxima década*, 2003: 62).

O Ensino Superior em Portugal tinha atravessado um período de grande expansão entre 1970 e o final do século. Nessa altura, nasceu a grande maioria das universidades do país (públicas e privadas), para albergar no sistema os actuais 300 mil alunos (quando não chegavam a 100 mil em 1975/76; Cabral, 2006). Essa massificação, assegurada pelo “Estado Providência”, teve profundas consequências nas instituições universitárias e na sociedade portuguesa. O número de jovens com formação superior cresceu consideravelmente, trazendo claros benefícios aos vários sectores da economia. O número de professores aumentou também, mas gerou-se uma certa “proletarização académica” que degradou a carreira docente (Amaral, 2005). As universidades passaram a concorrer com outras organizações públicas pelos recursos do Estado. Às famílias foram pedidas participações no financiamento dos serviços de educação. E as exigências de qualidade aumentaram, à medida que a sociedade perdia a confiança em instituições outrora de elite.

“Entre 1975 e 2001, Portugal foi o país da União Europeia que registou a maior taxa de crescimento do número de alunos no ensino superior... continuando a crescer fortemente até 2002, ano em que o número de estudantes do ensino superior em Portugal (400 mil) era já semelhante ao de países de dimensão semelhante, como a Grécia e Bélgica” (Manuel Cabral, “Estudo da expansão do sistema de ensino superior português nas últimas duas décadas”, *working paper*, Departamento de Economia da Universidade do Minho, Dezembro de 2006, in [www1.eeg.uminho.pt/economia/heredia/](http://www1.eeg.uminho.pt/economia/heredia/)).

Assim, o sector do Ensino Superior público em Portugal rapidamente atingiu a dimensão de 14 universidades públicas e 26 escolas politécnicas, num universo composto por 160 instituições que prestavam formação de nível superior (Portela *et al.*, 2007). Mas, tal representava, para alguns analistas, um excessivo número de prestadores de serviços de educação num mercado tão limitado (OCDE, 2006). Até porque este crescimento quantitativo nem sempre se fez acompanhar de uma maioria qualitativa, tornando evidente a necessidade de regular o sector. Essa regulação deveria (segundo Simão *et al.*, 2003, entre outros) assegurar a democratização do acesso ao Ensino Superior, melhorar a integração dos estudantes no mercado e garantir a sua contribuição para o desenvolvimento socio-económico do país. Ao mesmo tempo, que parecia cada vez mais evidente que estas instituições tinham de encontrar formas alternativas de financiamento.

Desde meados dos anos 1990, que o Estado português e outros organismos supra-nacionais começaram a defender a regulação pela introdução da ideia de mercado no Ensino Superior, sugerindo que os mecanismos de competição levariam a uma maior eficiência. A criação de um *espaço europeu do Ensino Superior*, com o Tratado de Bolonha (1999), constitui um bom exemplo dessa indução de um mercado europeu da educação. Defendia-se que a implementação de políticas de mercado no Ensino Superior em Portugal faria aumentar a concorrência entre as instituições e o financiamento próprio (pela maior liberdade dos agentes em se ajustarem às regras da oferta e da procura), e esperava-se que daí resultassem serviços de maior qualidade e variedade (Portela *et al.*, 2007). Neste contexto, o Estado assumia-se como um agente intermediário na prestação dos serviços de educação às populações, controlando a sua qualidade e credibilidade, mas (pelo menos em teoria) deixando o resto à

actuação das organizações em situação de mercado, ou de *quasi-mercado* (como argumentou Amaral, em 2005, destacando a imaturidade do sector para agir segundo as regras mercantilistas).

Esse controlo do Estado sobre as instituições de Ensino Superior nacionais passou pela criação de mecanismos de monitorização das suas actividades, no que se refere a indicadores de *performance* e medidas de qualidade académica (de que a criação do CNAVES, em 1994, constitui um exemplo). Ao Estado cabia disponibilizar essa informação aos potenciais alunos, para facilitar a sua tomada de decisão, deixando às universidades a responsabilidade da qualidade e credibilidade dos serviços prestados. Trata-se de um papel que em situação de mercado pleno deveria ser levado a cabo directamente pelos fornecedores dos serviços, as universidades. Mas estas instituições mostraram dificuldades na prestação de informação completa e comparável ao mercado, porque estavam habituadas ao excesso da procura e os seus *produtos* são bens de experiência, de aquisição rara e de troca complicada. Tudo isso exige uma adequação extremamente cuidada das tipologias de informação usadas pelos modelos comerciais (Coman, 2003; Amaral, 2005).

Neste ambiente, também a imagem das universidades portuguesas emergiu como um elemento crucial ao processo de tomada de decisão sobre os serviços de educação superior. Os factores simbólicos e subjectivos começaram a determinar o valor posicional e a vantagem competitiva destas instituições. À semelhança do que acontecia, há já muito tempo, com as universidades americanas, que apostavam na imagem como factor de diferenciação e apelo. Ainda que esta possa ser uma comparação desequilibrada, porque o mercado americano apresenta uma grande maturidade e as percepções de imagem das suas instituições parecem depender de factores muito particulares, como a selectividade no acesso (em que o factor atracção é função da dificuldade de acesso) e o custo (sendo as instituições mais caras as mais requisitadas) (Amaral, 2005).

Ora, à medida que a retórica e as práticas da gestão privada eram assumidas pelas universidades portuguesas, os valores universitários tradicionais pareciam enfraquecer. O

*capitalismo académico*<sup>26</sup> transformava o *homo academicus* em funcionário, o conhecimento em bem privado, a governação colegial em gestão empresarial e o prestígio em imagem. Esta última aferida segundo critérios de racionalidade económica, posições conseguidas em *rankings* de avaliação externa e índices de produtividade dos seus investigadores. E tudo isto, num ambiente cada vez mais global e, logo, de concorrência intensa.

“Aparentemente, há um mercado com oferta e procura. As universidades colocam livremente os seus ‘produtos’ e os estudantes são livres de os procurar. Nada mais falso...”

(João Vasconcelos e Costa, *Olhando para a Universidade: três anos de apontamentos críticos*, 2006: 49).

Eis-nos, pois, chegados aos primeiros anos do século XXI e o resultado deste percurso do sector do Ensino Superior em Portugal foi o desenvolvimento de uma “rede irracional” (Amaral, 2005) de estabelecimentos de ensino, cursos desajustados às necessidades de empregabilidade do país, baixos níveis de qualidade e fraco reconhecimento internacional, ao que se juntou a quebra demográfica e consequente redução da pressão do acesso. Os alunos estavam dispersos por múltiplos estabelecimentos de ensino e começaram a diminuir em 2003<sup>27</sup>. Tudo isto sugeria um ambiente de *quasi-mercado* débil, que, além do mais, combinava as tendências do modelo neo-liberal americano com as do sistema fiscalizador europeu, aceitando a dependência estatal em convivência com a apologia do mercado. Esta situação, para muitos, quase esquizofrénica tornou-se insustentável e paralisante de um progresso na educação superior nacional. Assim, desde inícios deste século, que o tema da redefinição do sistema de Ensino Superior português se tornou objecto de discussão comum, sugerindo-se uma mudança no paradigma de funcionamento destas instituições, bem como dos seus padrões culturais (Carvalho, 2003; Simão, 2003; Simão *et al*, 2003; Pedrosa e Queiró, 2005; Cabral, 2006; OCDE, 2006).

---

<sup>26</sup> O conceito de *capitalismo académico* refere-se às novas práticas de trabalho assumidas pelas Universidades, e que incluem desde formas e estruturas de gestão até à organização do trabalho, resultantes da adopção de ideologias próprias do sector privado. Destaca-se o desenvolvimento da pesquisa aplicada, em detrimento da investigação “mais pura” (Deem, 2001).

<sup>27</sup> Segundo o Relatório do Observatório da Ciência e do Ensino Superior, *Evolução do número de inscritos no ensino superior, por distritos NUT II: 1997/98 – 2005/06*, de Fevereiro de 2007.

“A conclusão tirada é que as instituições de ensino superior estão pouco envolvidas nas necessidades nacionais, são pouco criativas, responsáveis, empreendedoras, inovadoras e transparentes no processo de tomada de decisão, do que o que seria requerido e esperado pelo país... o sector do ensino superior está consideravelmente desligado das tendências que são evidente a nível internacional...” (Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, OCDE, “Reviews of national policies for education – tertiary education in Portugal”, *Education Committee*, Dezembro de 2006: 44)

A reforma (que integrava vertentes de ensino, investigação e governação) acabaria por acontecer por via de várias iniciativas, como a transformação dos cursos para o modelo europeu (iniciada com a assinatura do Tratado de Bolonha, em 1999) ou a publicação do novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, em 2007 (lei nº 62 de 10 de Setembro). Trata-se de evoluções muito recentes e que já não tivemos oportunidade de avaliar no nosso estudo, mas que por certo provocarão uma “mudança paradigmática” (Lima, 2008) nos modelos de governação e ensino das universidades portuguesas.

“O mercado não é bom regulador do Ensino Superior!” (Alberto Amaral, comunicação “Os desafios das instituições de Ensino Superior”, *Ciclo de Conferencias do 30º Aniversário do IEP*, Universidade do Minho, 19/10/2005).

“Esta nova lei [o RJIES de 2007] vai tornar as universidades em empresas!... Todas as épocas têm aqueles que as exprimem” (Moisés Martins, entrevista: 27/02/2008).

No ano de 2006 (o último período de referência empírica), o clima nas universidades portuguesas era de mudança e, argumentamos nós, de uma mudança que abria brechas no núcleo de identidade destas organizações. Ao procurarem integrar, nos princípios que regulam o mundo académico, a ideia da *universidade–empreendedora* ou mesmo de *universidade-empresa*, estas organizações viram-se obrigadas a repensar valores e práticas do passado, a reavaliar a sua cultura e a sua identidade. Uma cultura que tradicionalmente assentava no talento intelectual, na valorização da investigação, na autocrítica, no diálogo e na colegialidade. Trata-se de valores e crenças que se viam, agora, subvertidos ao modelo de organização comercial e à lei da oferta e da procura. Estas instituições assumiam personalidades empreendedoras e tecnológicas, criavam nomes e símbolos de marca, adoptavam o

*merchandising* e a publicidade, e desenvolviam comportamentos de negócio. Ainda que de forma tímida, a mudança nestes vectores fazia notar que as organizações universitárias portuguesas precisavam de *novas identidades*. Identidades que congregassem os esforços de todos em torno do processo de reforma e que comunicassem uma nova imagem destas instituições. Embora as universidades nacionais não parecessem interessadas em abrir mão das referências identitárias passadas e, por isso, mantinham os brasões ou selos medievais, os lemas, os trajes e as cerimónias. Estas instituições procuravam, a todo o custo, conjugar os valores e atributos identitários do passado com as referências do futuro, desenvolvendo identidades verdadeiramente híbridas.

“Qualquer instituição, por forte que seja, deve reexaminar e reafirmar ou alterar a sua identidade e a sua estrutura com intervalos razoáveis ... numa época em que o mundo continua a mudar de forma profunda” (Relatório sobre a Reforma da Universidade de Harvard, in João Vasconcelos e Costa, *Olhando para a Universidade: três anos de apontamentos críticos*, 2006: 49, sublinhado nosso).

A mudança não constitui um processo fácil para as universidades como para qualquer organização. Passar de um modelo de identidade assente em valores clássicos e negociados ao longo de séculos, como o que caracterizava as mais antigas universidades portuguesas, para o desafio da identidade construída com propósitos de comunicação estratégica é um desafio complicado. E, além do mais, a mudança de identidade para ser *autêntica* (Topalian, 2003) tem de ir para além do esforço de comunicação promocional (expresso em novos logotipos, *slogans* ou anúncios publicitários) e precisa de produzir reflexos nas percepções mentais e nos comportamentos dos públicos internos. Tal exige que a instituição produza mensagens internas que a ajudem a tornar-se algo mais do que a soma das partes. Aos gestores seniores cabe o papel de motores nesse processo de “aprendizagem organizacional” (Brown e Starkey, 2000), promovendo a interiorização e institucionalização de uma identidade dupla: tradicional/de serviço público e utilitária/de mercado.

“A coisa nobre de um académico é a Ciência, mas hoje já não é valorizada!... nasceram novos critérios, como os factores de impacto das revistas... Ora, mesmo que sejamos críticos relativamente a estas regras, temos de nos organizar para lhes responder... ainda

que digamos 'o rei vai nu' a esse nível! ... Há critérios internacionais que não podemos ignorar... A nobreza da condição académica é ser reconhecido pelos seus pares!" (Moisés de Lemos Martins, entrevista: 27/09/2007).

Uma das orientações desenvolvidas pelas universidades nacionais, face à crise identitária em que se viam envolvidas, foi a adopção de um novo modelo de comunicação de inspiração comercial. A primeira tarefa deste modelo constituiu a recriação da identidade destas organizações à luz da nova missão, numa atitude de institucionalização dos sentidos. Depois, foi necessário estabilizar as representações identitárias e fazê-las disseminar internamente, através de práticas discursivas e simbólicas. Dessa forma, as universidades deram vida e corpo a uma identidade que fora reinventada. Mas este é, para nós e à luz da investigação empírica desenvolvida, o momento mais difícil para as universidades portuguesas, ainda muito enraizadas numa cultura de elite. Como veremos que aconteceu no caso da Universidade do Minho, descrito no próximo capítulo.

Antes de apresentarmos o estudo de caso, faremos uma breve explicação do plano metodológico traçado, em função do nosso problema e com base nos conselhos da literatura especializada.

## 2. O Plano Metodológico

**“A governação [das instituições de ensino superior] está preocupada com a determinação de valores dentro das universidades, com o seu sistema de tomada de decisão e locação dos recursos, com a sua missão e propósitos, com os padrões de autoridade e hierarquia, com o relacionamento ... com diferentes mundos académicos e com os mundos dos governos, negócios e comunidade...”** (Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, OCDE, “Reviews of national policies for education – tertiary education in Portugal”, *Education Committee*, Dezembro de 2006: 112)



A nossa atenção à evolução dos modelos de comunicação das instituições de Ensino Superior em Portugal, levou-nos a encontrar na Universidade do Minho um bom *exemplo-tipo* para pensar o tema eleito. Depois de um estudo exploratório, concluímos que a instituição enfrentava os problemas de muitas outras universidades nacionais e internacionais. Concretamente, detectámos conflitos identitários a acontecer no seu seio e identificámos uma mudança no modelo de comunicação tradicional, isto à medida que a instituição adquiria modos de funcionamento com traços da organização comercial. Nesse sentido, considerámos que tomar esta universidade pública portuguesa como exemplo, para o estudo da relação entre o *design* da comunicação organizacional e as representações de identidade, poderia constituir um caminho metodológico útil e enriquecedor para o campo da Comunicação Organizacional e para a Teoria da Identidade.

Lembramos que o estudo de caso é um método com tradição na investigação em Comunicação Organizacional. Começou a ser usado com mais frequência após a emergência da tendência interpretativa, onde se inserem grande parte das pesquisas de comunicação que colocam em evidência as temáticas da cultura, da identidade ou da imagem. Para além de constituir um método recomendado pelo próprio campo da Identidade Organizacional.

Este método permite a pesquisa empírica de um fenómeno contemporâneo em contexto real (como sugere Yin, 1984) e o reconhecimento de elementos sociais complexos, pelo estudo das suas características significativas de forma holística e contextualizada. Certos autores entendem que o estudo de caso é útil na criação de “paradigmas interpretativos” (Dyer Jr. e Wilkins, 1991), cujo objectivo é revelar aquilo que Light (1979, *in* Dyer Jr. E Wilkins, 1991) designou de “estrutura profunda do comportamento social”. E tudo isto parecia adequar-se ao nosso problema e objectivos de pesquisa.

Decidimos, então, levar a cabo um estudo de caso clássico, isto é, estudámos exaustiva e aprofundadamente um único caso (Yin, 1984). Trata-se de uma estratégia criticada por alguns (Eisenhardt, 1989) e defendida por outros (Dyer Jr. e Wilkins, 1991), mas que julgámos constituir um método seguro para gerar teoria, pela vantagem de analisar os conceitos de forma muito rigorosa e pormenorizada.

O estudo de casos foi considerado durante muito tempo como um método de pesquisa de validade relativa, pela subjectividade e idiossincrasia envolvida nos seus procedimentos analíticos (Catterall e Maclaran, 1998). Estas críticas foram superadas na década de 80, quando se assiste a uma crescente reutilização do método, como a estratégia preferencial para o estudo dos fenómenos em ambientes reais. De resto, vários autores (como Yin, 1984) começaram a defender que o estudo de casos poderia ser um método tão rigoroso como qualquer outro, dependendo apenas da “perícia do investigador”. Embora se continue a admitir que alguma subjectividade lhe estará sempre inerente, já que se trata de uma técnica que observa os problemas no seu contexto social próprio. Mas essa característica parece constituir, também, o principal traço de distinção e valorização do estudo de casos relativamente às experiências laboratoriais. Dyer Jr e Wilkins (1991) argumentaram que o estudo de casos clássico permite a construção de “boas histórias” que são, em alguns casos, mais persuasivas e memorizáveis do que muitas demonstrações estatísticas de ideias e recomendações. Estes autores defenderam, ainda, que a emergência do método teria enriquecido substancialmente a nossa visão das organizações, ainda que se deva sempre procurar melhorar o desempenho, na luta pela objectividade ou pela superação de outros enviesamentos possíveis.

Para além das particularidades citadas, o estudo de caso pressupõe uma metodologia idêntica aos procedimentos de pesquisa comuns às Ciências Sociais. Como qualquer investigação indutiva, parte da questão de pesquisa, à qual será adiantada uma resposta pela constituição de proposições ou hipóteses, que indicam ao investigador onde deve procurar as evidências. Seguir-se-á a selecção do caso ou casos a analisar, pelo recurso a diferentes técnicas como a amostragem teórica, a replicação de casos anteriores, a extensão de teorias emergentes ou simplesmente a análise de *exemplos-tipo* (Eisenhardt, 1989). Depois, o passo seguinte será o da definição dos instrumentos e procedimentos de análise que, segundo Yin (1984,) implica a identificação das unidades de análise, dos métodos de recolha de dados e dos critérios de interpretação. O reconhecimento das unidades de análise é o momento em que o investigador enuncia o caso que está a pesquisar, determinando se se trata de um indivíduo, acontecimento ou entidade. É o guia geral de toda a pesquisa. Quanto à recolha de dados, esta pode ser feita de várias formas: estudo de documentos, arquivos, gravações, entrevistas ou inquéritos,

observação directa, observação participante e artefactos físicos (Yin, 1984). A interpretação dos dados corresponde à ocasião em que o investigador procura fazer a ligação entre as proposições e a situação real. E pode fazê-lo por exame, categorização, tabulação e outras formas de recombinação das evidências, de forma a comparar os resultados com as proposições iniciais do trabalho.

Para efeitos de interpretação, o investigador dispõe de três técnicas dominantes: o *pattern-matching* (que é uma estratégia baseada na lógica da comparação dos dados empíricos com os previstos), a construção de explicação (que corresponde à criação de tentativas de explicação para os fenómenos) e a análise de séries temporais (que usa a técnica de *pattern-matching*, mas sugerindo e recortando momentos temporais). Quando esta tarefa terminar, o investigador deverá proceder à composição do relatório, seguindo um dos diferentes modelos: o linear-analítico, o comparativo, a crónica, a construção de teoria, o *suspense* e as estruturas sequenciais (Yin, 1984).

Com base nesta sistematicidade sugerida pelo método de estudo de casos, criámos um *design* de pesquisa para o nosso trabalho que pretendeu traçar uma *perspectiva comunicativa sobre uma organização contemporânea*. Essa perspectiva vê as organizações como *sistemas vivos e abertos ligados por fluxos de informação e interacção entre pessoas* (Goldhaber, 1993). Assim sendo, o nosso estudo foi pensado de modo a colocar em evidência o *sistema de comunicação* (a unidade de análise 1) – a partir da investigação do conjunto das *políticas, estruturas e práticas* que dão forma à comunicação e permitem a relação com o ambiente externo (como, de resto, já foi explicado no capítulo 1) – e o *mapa identitário* (a unidade de análise 2) – que exige uma análise fontes da identidade, como a *história, a cultura, a personalidade, o comportamento, os símbolos e a comunicação* (uma opção, também, discutida no capítulo 2). Na verdade, entendemos que a pesquisa sobre estas unidades de análise (e suas categorias de desdobramento) permitiria definir estados e reconhecer correlações entre os processos estudados.

Depois de definido o quadro de análise, seleccionamos o caso da Universidade do Minho, como *organização-exemplo* (ou *exemplo-tipo*, nas palavras de Eisenhardt, 1989) para o estudo

das dinâmicas de comunicação e de identidade. Nesse momento, procedemos também à enunciação do problema de partida, conforme formulação seguinte: *de que forma as mudanças operadas no modelo de comunicação da Universidade do Minho estão ligadas às transformações identitárias sentidas na instituição em resultado da adopção de um orientação de gestão empresarial?* Entendendo-se por *modelo* como o arquétipo explicativo do modo de funcionar do sistema de comunicação.

Esta questão deu origem, depois de um estudo exploratório, às seguintes hipóteses de trabalho, que propõe uma correlação entre as variáveis:

(H1) a mudança no modelo gestão da Universidade do Minho conduziu a alterações na identidade e no sistema de comunicação históricos;

(H1a) a mudança no modelo de gestão da Universidade do Minho fragmentou a identidade da organização;

(H1b) a mudança no modelo de gestão da Universidade do Minho deu origem a um modelo de comunicação híbrido (institucional e comercial);

(H2) as elites organizacionais foram as principais responsáveis pela recondução identitária da instituição por via da comunicação;

(H3) as políticas, estruturas e práticas comunicativas da instituição influenciaram as predisposições interpretativas de identidade colectiva dos membros da organização;

(H4) a alteração das representações identitárias colectivas produziu consequências ao nível do modelo de comunicação adoptado; e

(H5) a metamorfose identitária e comunicativa facilitou a adequação de comportamentos e capacidades organizacionais às exigências das novas estratégias de Ensino Superior.

Inspirando-nos noutros estudos de caso qualitativos aplicados a universidades (Clark, 1972; Albert e Whetten, 1985; Gioia e Chittipeddi, 1991; Baker e Balmer, 1997; Melewar e Akel, 2005; Ruben, 2005; entre outros), definimos uma pesquisa de *design* longitudinal a cobrir todo o tempo de vida da organização (32 anos). Uma opção que seguia, além do mais, uma sugestão da literatura da Comunicação Organizacional que (como já referimos) havia definido dois desafios futuros para a consolidação da área: a maior contextualização da pesquisa em

organizações reais e uma aposta nos *designs* longitudinais (Jones *et al.*, 2004). A análise longitudinal privilegia a dimensão histórica, tanto da experiência individual como do desenvolvimento organizacional e permite estudar processos de crescimento, de socialização dos membros, de desenvolvimento de carreiras ou de eventos críticos, salientando a dimensão temporal. Ora, quer pelo grande potencial de investigação que revelam os estudos históricos, quer pelo facto da Universidade do Minho ser ainda jovem (no contexto das universidades mundiais), pareceu-nos que uma perspectiva longitudinal seria a mais aconselhada.

Este olhar longitudinal sobre a instituição precisou, contudo, de ser organizado, dada a multiplicidade de elementos disponíveis. Fizemo-lo tendo em conta os objectivos da investigação e seguindo às etapas históricas decisivas para a evolução da interface comunicação-identidade. Assim sendo, recortámos os 32 anos de vida da Universidade do Minho em três períodos históricos – 1974/1981, 1981/2002 e 2002/2006 –, com o propósito de fazer uma análise comparativa de séries temporais. Porque consideramos que a história da comunicação e da identidade desta Universidade pode ser partida em três momentos: o do nascimento, o do crescimento e o da consolidação. A primeira unidade temporal, corresponde ao período legal de instalação da Universidade do Minho<sup>28</sup> e marca o nascimento das primeiras representações identitárias e do modelo de comunicação. A segunda unidade caracteriza-se pela introdução de modelos empresariais de gestão da comunicação e da identidade. A terceira etapa representa a institucionalização de formatos empresariais híbridos nos fenómenos de comunicação e identidade.

Pretendíamos, desta forma, detectar a profundidade das mudanças acontecidas no modo de representação da instituição, assim como no sistema de comunicação, e averiguar da mútua interdependência destes fenómenos, percebendo se aos momentos de mudança no sistema de comunicação correspondiam alterações de identidade, e vice-versa. Para o efeito, realizámos uma interpretação comparativa, de várias dimensões-chave da identidade e da comunicação organizacional, nos três momentos temporais (aliás, um dos modelos de interpretação sugeridos por Yin, 1984). Acreditamos que a pesquisa comparativa é de enorme potencial na

---

<sup>28</sup> “1. A Universidade do Minho, criada pelo Decreto-lei nº 402/73, de 11 de Agosto, manteve-se em regime de instalação até 31 de Dezembro de 1981” (*Estatutos da Universidade do Minho*, 1989).

observação social, na medida em que a identificação de similaridades e diferenças entre os fenómenos melhora o nosso entendimento sobre as coisas, além de permitir testar e construir teorias (Livingstone, 2003).

Esta reconstrução histórica, que serviu de suporte à nossa investigação, foi realizada a partir da interpretação desenvolvida por *figuras sénior da organização* – gestores de topo, elites influentes e personalidades históricas –, que a literatura aponta como principais responsáveis pela definição identitária e pela construção ideológica dos sistemas de comunicação (Cheney, 1983; Gioia e Chittipeddi, 1991). Como métodos de recolha de dados seleccionámos, também, em conformidade com a literatura: a observação participante, a análise documental e as entrevistas de elite, (Greenbaum, 1974; Gioia e Chittipeddi, 1991; Gioia e Thomas, 1996; Elsbach e Kramer, 1996; Brun, 2002; Melewar e Jenkins, 2005, entre outros). Por via destes procedimentos procurámos olhar o estado e a evolução dos dois temas centrais à pesquisa.

“Entendamos então elitismo como um sistema social que dá relevo particular às elites... porque a história me ensina que os caminhos para estes ideais foram muitas vezes apontados pelo pensamento das elites...” (João Vasconcelos e Costa, *Olhando para a Universidade: três anos de apontamentos críticos*, 2006: 26).

A escolha do método da observação participante decorreu do facto de estarmos a tratar de temas com evoluções relevantes na actualidade e dos quais existem poucos registos organizados. De resto, esta metodologia tinha estado na origem da nossa atracção e inquietação iniciais pela mudança no estilo de comunicação das universidades nacionais. E procurámos sempre manter o necessário distanciamento relativamente ao objecto estudado, questionando, enquadrando, comparando e triangulando todos os dados sugeridos pela observação etnográfica, a partir de estudos, exemplos e modelos encontrados noutras universidades nacionais e noutros países. Todos os dados recolhidos através desta metodologia foram devidamente registados, primeiro num *caderno de registos* e mais tarde em tabelas de comparação, tendo servido, essencialmente, como pistas para a recolha documental e para as entrevistas. Além do mais, revelou-se uma metodologia muito útil para a pesquisa da identidade cultural e psicológica da instituição, de manifestação difícil, inconsciente e muitas vezes intangível.

Quanto à análise documental, permitiu desenvolver todo um trabalho *arqueológico* de levantamento de dados secundários sobre a história da instituição, com todos os seus personagens e eventos. Para o efeito recorremos a actas de reunião de órgãos oficiais, discursos formais, relatórios da instituição e suas unidades, normas oficiais, publicações várias (como livros, folhetos ou *CD Roms*), boletins e jornais internos, notícias e declarações publicadas nos *media*, anúncios publicitários, comunicações em conferências e palestras, e tantas outras fontes escritas e audiovisuais. Estes documentos continham informações históricas ou, em muitos casos, registos de declarações públicas das elites institucionais, e foram usados quer para reconstituir as séries temporais, quer para perceber o sentir de destacados membros da Academia. Os dados recolhidos através deste instrumento de análise foram catalogados em função das categorias indicadas para as unidades de análise um e dois.

Contudo, as entrevistas constituíram o método de investigação mais valioso neste trabalho, ao permitirem a recolha de dados primários e orientados para o cerne da questão de partida. As entrevistas são apontadas como um bom método quando precisamos de saber o que é que um grupo de pessoas pensa, como interpreta uma série de eventos ou o que fizeram ou planearam fazer (Aberbach e Rockman, 1975). Por isso, nos pareceu um método adequado à pesquisa longitudinal e à averiguação da evolução da comunicação e da identidade na organização seleccionada. Os entrevistados começaram por ser seleccionados a partir de um julgamento sobre a quantidade e qualidade de informação que seriam capazes de prestar, e depois instalou-se um sistema de “bola de neve”. Esta estratégia de pesquisa inspirou-se nos estudos de Ciência Política, que têm prestado uma particular atenção às atitudes, aos valores e às crenças apresentadas pelos grupos de elite. Apesar de ser um modelo pouco comum entre os cientistas sociais, que “raramente estudam acima” (Ostrander, 1995, *in* Smith, 1995).

As entrevistas de elites, muito usadas no jornalismo, procuram conhecer e perceber as representações desenvolvidas pelas elites (Kezar, 2003). Constituem um tipo de pesquisa qualitativa, destinada a aceder a informação circulante entre personalidades de topo e habitualmente inacessível aos outros, dada a sua forte ligação com processos políticos ou de grande sensibilidade (Philips, 1998). As entrevistas de elite supõem o uso de questionários abertos e metodologias semi-estruturadas, destinadas ao levantamento das dimensões

descritivas e explicativas dos fenómenos. E a sua reduzida estruturação parece ajustar-se melhor às características das elites, isto é, pessoas de educação superior que gostam de articular ideias, visões e pensamentos próprios.

Esta metodologia pareceu-nos, assim, adequada ao levantamento e análise da informação referente ao sistema de comunicação e à construção da identidade da instituição em estudo, pela dimensão política envolvida. Assim, levamos a cabo uma pesquisa que toma a visão das elites (a visão *top-down*) como o caminho para desvendar as políticas, estratégias e modelos de comunicação, bem como o processo de criação, manutenção e mudança da identidade. Referimo-nos, no nosso caso concreto, às elites académicas, isto é, pessoas com elevado *status* interno, responsabilidades funcionais, experiência institucional considerável, rede de relações alargada, relevante exposição nacional (ou mesmo internacional), e grande poder de representação, mas igualmente de argumentação e estruturação do pensamento. Pelo que as entrevistas semi-estruturadas, a informadores com uma posição social sénior ou intermédia na gestão (presente ou passada), parecia-nos favorecer o conhecimento dos processos de tomada de decisão, valores de referência, dinâmicas de poder e processos políticos, além de fornecer “estórias” organizacionais sobre os fenómenos em estudo. Embora, como todos os outros métodos, as entrevistas nos forneçam apenas informações sobre uma parte da realidade, mas que corresponde à “parte” para a qual decidimos olhar neste trabalho.

O estudo integrou vinte entrevistas a *figuras sénior da organização*, incluindo quatro entrevistas exploratórias (a gestores intermédios e consultores) e dezasseis entrevistas a membros da elite organizacional (que incluem, lembramos, gestores de topo, elites influentes e personalidades históricas). Foram encontros presenciais<sup>29</sup> e partiram de um questionário-guião aberto, proporcionando o máximo de flexibilidade aos respondentes. Os encontros tiveram a duração média de uma hora e meia, e foram gravados. No final, realizámos um registo e uma análise preliminar dos dados (cumprindo a “regra das 24 horas”, destinada a capitalizar a memória imediata) e, mais tarde, alargámos as anotações a um sumário escrito das principais afirmações dos entrevistados.

---

<sup>29</sup> Apenas três dessas entrevistas foram por escrito, por impossibilidade de encontro pessoal com o entrevistado.



Desta experiência salientamos a grande profundidade técnica das entrevistas de elite, bem como as oportunidades que abre para a pesquisa organizacional. Embora tenhamos notado, também, alguns problemas. Trata-se de uma técnica que exige grande disponibilidade temporal por parte do investigador (para agendar, realizar, registrar e tratar os dados), para além de perícia para contornar as dificuldades de acesso às elites, as limitações da informação concedida (registando-se, com frequência, o pedido de reserva e confidencialidade) e os obstáculos resultantes da própria natureza da colaboração (que se reveste, em muitos casos, de grande sensibilidade pessoal e política). Mas que, não obstante o relatado, as entrevistas constituem uma técnica altamente recomendada para o estudo de casos único, pela sua capacidade de desenvolver um conhecimento aprofundado dos fenómenos (Beamer, 2002).

Seguindo, então, esta metodologia interpretativa, procurámos reconstituir a história da Universidade do Minho dela salientado duas dimensões: a memória sobre a comunicação e a herança identitária. Tratou-se de uma reconstrução organizada em torno de incidentes críticos, isto é, de acontecimentos que fizeram nascer ou mudar o rumo da evolução nestes fenómenos (com base no que traçámos os tais períodos comparativos). O texto que se segue integra uma descrição desses dados históricos, a apresentação de provas empíricas e a interpretação dos dois percursos. No final, comentamos o valor da relação entre a identidade e a comunicação para o entendimento da *organização expressiva que vive dentro da Universidade do Minho*.

## CAPÍTULO 5

### A Fundação da Universidade do Minho 1974-1981

#### 1. A História de Uma Identidade *Inventada*

**“Uma universidade é sempre um edifício em construção. Pedra após pedra, coluna após coluna, ele vai crescendo e contribuindo através dos tempos para o desenvolvimento cultural e científico de uma região, de um país...”**

(Carlos Lloyd Braga, in *Carlos Lloyd Braga, Um Homem de Fazer*, 2007: 66).

**A** 11 de Agosto de 1973 é publicado o decreto-lei que cria a Universidade do Minho. Três décadas depois recordarei aqui a história desta instituição ainda *jovem* no contexto universitário mundial, sobretudo se comparada com nomes como Cambridge, Oxford, Bolonha, Paris, Salamanca ou Coimbra.

“Todavia, para todos quantos viveram e construíram o tempo histórico da criação e desenvolvimento de uma Universidade nova (...) vinte anos representam e significam uma temporalidade densa: a fulguração de um projecto, o combate quotidiano por um sonho, o amargor das desilusões, o júbilo de muita obra feita e consolidada...” (Vítor Aguiar e Silva, *20 Anos de História da Universidade do Minho* 1994: 7<sup>30</sup>).

O contar desta história terá como eixo orientador o tema que escolhemos investigar: *a aventura da criação e recriação da comunicação e da identidade na Universidade do Minho, enquanto fios que sustentam a teia expressiva desta organização*. E deste propósito resultou uma selecção de momentos, eventos e personagens na medida da sua pertinência para a compreensão da inquietação enunciada.

Nos próximos pontos traçaremos a história da instituição para o primeiro período de temporal de análise e procuraremos reconstituir a emergência da sua identidade colectiva, bem como do

---

<sup>30</sup> Vice-reitor da Universidade do Minho nos mandatos do Reitor Machado dos Santos.

sistema de comunicação. Fá-lo-emos através da nossa própria exposição dos eventos, mas também por via da apresentação de testemunhos (orais, escritos e visuais) recolhidos junto das fontes, e que exemplificam e atestam as afirmações e inferências que integram o texto. Começaremos pela descrição do processo de *invenção* da identidade organizacional (no sentido que lhe é atribuído pela Ciência Política, quando se refere à identidade nacional, Anderson, 1991; Smith, 1991), porque da sua explicação resulta um melhor entendimento do modelo de comunicação “sonhado” e instaurado. Na verdade, a história da Universidade do Minho é também a “estória” da *invenção* de uma identidade, isto é, da criação e desenvolvimento de um conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros, que a instituição usou como um sistema de representação para si própria e para os outros. Aconteceu por orientação de personagens históricas e grupos de elite, à medida que tomavam decisões e ensaiavam soluções sobre a vida colectiva. E a primeira parte da nossa análise (ponto 1) incidirá precisamente sobre este caminho de construção identitária, enquanto a segunda parte, é constituída pela investigação sobre o estabelecimento do sistema de comunicação adequado ao funcionamento organizacional (ponto 2). Avancemos, pois, com a histórica do nascimento da instituição.

A 17 de Fevereiro de 1974, a Universidade do Minho nascia em Braga, numa cerimónia com lugar na Sé Catedral e presidida pelo Arcebispo Primaz, Dom Francisco Maria da Silva, que abriu as festividades com uma frase que se tornaria célebre: “O Minho está em festa, vamos cantar *Te Deum*...”. Nesse dia tomou posse a Comissão Instaladora da Universidade do Minho (a partir de agora sempre referida como CIUM, conforme abreviatura usada nos documentos históricos), o órgão responsável pela concretização de um projecto governamental, mas muito bem acolhido pela região.

Na década de 1970, a Universidade Portuguesa vivia, o que muitos consideravam, uma profunda crise. O número de estudantes do Ensino Superior rondava os 100 mil, a procura era reduzida, perpetuava-se um acesso elitista às universidades e as formações estavam desajustadas às necessidades socio-económicas do país. Este foi, aliás, o diagnóstico de um encontro realizado em Braga por opositores ao regime, em Abril de 1971 – o *Colóquio de Braga* – e destinado a fazer o levantamento da situação do ensino em Portugal. Nesse

encontro, e relativamente ao distrito de Braga, conforme lembrou Santos Simões (*in* Aguiar e Silva, 1994) ficou patente que o ensino ministrado não era compatível com o desenvolvimento e reconversão industrial que se consideravam necessários na região, face à pressão do chamado Terceiro Mundo sobre os mercados internacionais. Tendo sido diagnosticada uma situação de crise alarmante e subdesenvolvimento.

“Estou plenamente confiante no desenvolvimento da Universidade do Minho. Antes de mais, a sua criação correspondeu não a um jogo de influências mas a uma verdadeira necessidade nacional e regional. O Minho alberga no seu âmbito perto de dois milhões de habitantes. Além disso, em Portugal, cerca de 65% dos jovens com menos de 15 anos nascem a norte do rio Douro. Uma população densa e empreendedora não só envolvida na faina agrícola mas também nas tarefas de gestão industrial” (Lúcio Craveiro da Silva<sup>31</sup>, Discurso como Reitor cessante na *Tomada de Posse* de João de Deus Pinheiro como Reitor da Universidade do Minho, 27/11/1984).

Face a todas estas dificuldades, José Veiga Simão, Ministro da Educação Nacional<sup>32</sup>, lançou um ambicioso programa de regionalização do ensino universitário português que passava pela criação de novas universidades públicas. Da sua “notável equipa de trabalho”<sup>33</sup>, o Gabinete de Estudos e Planeamento, faziam parte nomes como Amaro da Costa, Almeida Costa ou Roberto Carneiro. O *Programa de Expansão e Diversificação do Ensino Superior*, que elaboraram, realçava a necessidade de recursos humanos qualificados para o desenvolvimento do país e defendia a localização estratégica de novas instituições de Ensino Superior em regiões desfavorecidas. E propunha a criação de quatro novas universidades<sup>34</sup>, nove escolas normais superiores e onze institutos politécnicos. Tratou-se de uma proposta verdadeiramente modernizadora e reformista, que encontrou alguma resistência nas universidades mais antigas e nos meios políticos mais conservadores. Reza a história que Marcello Caetano, chefe do

---

<sup>31</sup> Lúcio Craveiro da Silva, Reitor da Universidade do Minho de 1981 a 1984.

<sup>32</sup> José Veiga Simão, Ministro da Educação Nacional do Estado Novo entre 1970 a 1974.

<sup>33</sup> Sérgio Machado dos Santos, em entrevista presencial a 24 de Junho de 2007. Machado dos Santos ingressou na Universidade do Minho em 1975 como professor auxiliar; foi presidente do seu Conselho Científico entre 1976 e 1982; vogal da Comissão Instaladora de 1978 a 1980; Vice-Reitor de 1982 a 1985; Reitor da instituição de 1985 a 1998; e Presidente da Comissão Instaladora da Escola de Ciências da Saúde, entre 1998 e 2007. É, actualmente, Presidente do Conselho Executivo da Fundação Carlos Lloyd Braga; e Reitor Honorário da Universidade do Minho.

<sup>34</sup> Minho, Aveiro, Évora e Nova de Lisboa. “Pôs a Universidade aqui e em Évora, na Covilhã, e em Vila Real os institutos universitários, que depois passaram a Universidades”, Craveiro da Silva, *in* Gama, 2004: 78.

governo<sup>35</sup>, teve mesmo que intervir no processo, face a uma maioria desfavorável no Conselho de Ministros, para aprovação do diploma legal instituindo as novas Universidades.

“As instituições universitárias não se auto-reformam” (Miller Guerra, *in A Universidade na Vida Portuguesa*, 1969, lembrado por Joaquim Pinto Machado, entrevista: 13/03/2007<sup>36</sup>).

Na sequência destes acontecimentos, é publicado, em Agosto de 1973, o Decreto-Lei nº 402/73 que estabelece uma universidade na província do Minho. Estava assim criada a Universidade *do Minho* que, no entender de Veiga Simão, devia estender-se ao pólo industrial de Guimarães – Famalicão – Santo Tirso – Braga, numa estratégia de desenvolvimento socio-económico da região. Uma opção que nunca foi concretizada, pois as condições de excepção que envolveram a criação desta instituição (como a instabilidade política vivida pelo país nessa altura e a forte animosidade bairrista) acabaram por conduzir a uma distribuição inédita, à época, em Portugal. Referimo-nos à criação de uma universidade com dois pólos, um em Braga e outro em Guimarães. Tratou-se de um desfecho difícil de conseguir, como veremos de seguida.

## 1.1 A Escolha do *Lugar*

**“Não foi fácil (...) chegar ao altar da Sé para cantar *Te Deum* pela Universidade do Minho...”** (José Veiga Simão, *in 20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 14).

Como espelha esta afirmação de Veiga Simão, anos mais tarde, o processo de instalação da Universidade do Minho não foi fácil. Carlos Lloyd Braga, Professor Catedrático da Universidade

---

<sup>35</sup> Marcello Caetano, Presidente do Conselho de Ministros, 1968-1974.

<sup>36</sup> Joaquim Pinto Machado em entrevista presencial a 13 de Março de 2007. Pinto Machado foi membro da Comissão Instaladora da Universidade do Minho e responsável pelo grupo de trabalho da Medicina (1974-1981); membro convidado permanente do Senado Universitário (1981-2007); e membro da Comissão Instaladora da Escola de Ciências da Saúde (1998-2007).

de Lourenço Marques, foi nomeado Reitor da instituição pelo Ministro da Educação e Cultura e tomou posse a 17 de Dezembro de 1973. A ele juntaram-se Joaquim Barbosa Romero, também, da Universidade de Lourenço Marques, Joaquim Pinto Machado da Universidade do Porto, Lúcio Craveiro da Silva da Universidade Católica e Diogo Freitas do Amaral da Universidade de Lisboa para formar a Comissão Instaladora, que assumiu funções a 17 de Fevereiro de 1974 (ver ilustração 1). Completava ainda a lista de vogais António Carneiro da Comissão de Planeamento da Região Norte, Duarte Vale e Vasconcelos como Administrador e César Montenegro como Delegado do Ministério do Equipamento Social e Ambiente<sup>37</sup>.

### CERIMÓNIA DE TOMADA DE POSSE



---

Ilustração 1. Tomada de Posse da Comissão Instaladora da Universidade do Minho, 17 de Dezembro de 1974. Ao centro Carlos Lloyd Braga.

---

“Com efeito, Lloyd Braga foi essencialmente... *um homem de fazer*... o ‘University builder’, o construtor, o fazedor de Universidades...” (Licínio Chaínho Pereira<sup>38</sup>, *Carlos Lloyd Braga ‘Um homem de fazer’*, 2007: 16/17).

No seio deste grupo de trabalho, o tema da instalação geográfica definitiva da instituição foi de imediato assumido como prioritário. Se tinha sido criada *no Minho* e para *o Minho*, esta opção

---

<sup>37</sup> A composição da CIUM sofrerá algumas alterações ao longo do seu período de duração (1974-1981). Delas faremos referência sempre que considerarmos necessário.

<sup>38</sup> Licínio Chaínho Pereira, Reitor da Universidade do Minho de 1998 a 2002.

estratégica deveria reflectir-se na decisão sobre a localização das suas instalações definitivas. Havia, na verdade, uma ligação estreita entre a decisão sobre a localização física da instituição e as suas opções estratégicas.

“A C.I.U.M. sempre entendeu por unanimidade ... que tinha recebido o mandato de implantar uma instituição que correspondesse de facto ao nome que lhe fora atribuído:

Universidade – instituição pluridisciplinar..., à qual compete especialmente ministrar o ensino superior... e promover a investigação...

do Minho - Universidade que, nos seus grandes objectivos, incluía o de participar activamente na satisfação das necessidades e aspirações concretas do povo minhoto” (Comissão Instaladora, *Universidade do Minho: Que Universidade?*, 02/1976: 3).

No período de instalação, a Universidade do Minho destinou a sua sede à cidade de Braga e acomodou-se num conjunto de edifícios históricos que fora Paço dos Arcebispos e que albergava, já na altura, a Biblioteca Pública e o Arquivo Distrital. Trata-se de um conjunto de edificações onde hoje permanece instalada a Reitoria e os serviços centrais da Universidade, e que integra construções medievais, renascentistas e barrocas, embora a parte central seja do século XVIII<sup>39</sup>. Estes edifícios, de considerável representatividade histórica e cultural, conferiam à Universidade um passado, tradições e memórias que ajudavam à sua institucionalização, ainda que não tivessem as condições necessárias para albergar todos serviços. Por isso, enquanto se faziam obras no Paço e se procuravam instalações provisórias (para acomodar os gabinetes dos docentes, as salas de aula, os laboratórios e demais serviços), a CIUM ia tentando documentar-se para a tomada de decisão relativa às instalações definitivas da nova organização.

“Tivemos uma sorte enorme, porque o ministro da Educação era também ministro da Cultura. Ora este edifício [do Paço] pertencia à cultura porque tinha a biblioteca e o arquivo. Portanto, o ministro deu este edifício à universidade e criou aqui uma situação única – esta é a única biblioteca pública que não está sob a alçada do Ministério da Cultura” (Lúcio Craveiro da Silva, entrevista ao *UMjornal*, 02/2004: 3).

---

<sup>39</sup> Barreto Nunes, “Conjunto Arquitectónico do Largo do Paço”, 1974-1975.

Este tema das instalações constituirá, aliás, um assunto central no período da fundação da Universidade e atravessará toda a sua história, até aos nossos dias. A escolha da *homeland* (Smith, 1991) organizacional não foi, de facto, um assunto de menos importância para a CIUM, que procurou evocar um passado histórico-cultural (tão caro à ideia de *universitas*) pela ocupação de edifícios da Igreja, da Biblioteca Pública e do Arquivo Distrital, enquanto em simultâneo procurava uma solução de raiz que se ajustasse ao modelo de universidade imaginado e às exigências da região. Assistimos, desde logo, a uma construção identitária fortemente marcada pelas questões de comunicação não-verbal.

Como refere Augé (1993: 59): “Nascer é nascer num lugar, ter destinado um sítio de residência. E neste sentido o lugar do nascimento é constitutivo da identidade ...”. Refere-se o autor à ideia de *lugar antropológico*, como núcleo territorial e simbólico que funda, reúne e une um grupo em torno de uma identidade. Por isso, os dispositivos espaciais de construção e comunicação da identidade se revelaram cruciais no momento da fundação. A *fantasia do lugar fundado* e os relatos dos *génios do lugar*, diz Augé, dão vida à identidade e preservam-na de ameaças externas e internas. O *lugar* da organização é um *lugar* de identidade, de relacionamentos e de história. E na origem das organizações este permite a configuração de princípios, valores e posicionamentos. Os relatos da fundação da Universidade do Minho são ricos em debates e tomadas de posição sobre o lugar físico a ocupar pela importância que teria na simbolização de uma missão.

Antes mesmo de terminados os estudos conducentes à tomada de decisão sobre a localização das instalações definitivas, a Universidade do Minho procurou na cidade de Braga soluções provisórias. No ano de abertura, 1975-1976, o panfleto de divulgação da nova Universidade, a par com imagens do Paço em ruínas, mostra um mapa que localiza as instalações da instituição na cidade (ver ilustração 2). Nesse mapa, que ocupa um grande espaço no desdobrável, destaca-se a Universidade no centro de itinerários e encruzilhadas, que a colocam em relação com a cidade e a região. E faz-se referência aos edifícios ocupados: a administração central, a biblioteca e o arquivo, os complexos pedagógicos, o restaurante, os serviços sociais, a residência e o posto médico. No texto interior diz-se:



“... procurou-se elaborar uma *proposta nova* de Universidade que, quer como centro de investigação, quer como **lugar** de formação, quer ainda como factor de promoção comunitária, possa vir a ser um agente de desenvolvimento integral....” (Carlos Lloyd Braga, *Panfleto do Ano Lectivo 1975-76*, destacado nosso).

Os dispositivos espaciais eram, assim, apresentados como partes materiais e simbólicas de um lugar em criação, e marcavam o discurso de lançamento do novo projecto de ensino.

### PANFLETO DE ABERTURA DO ANO LECTIVO 1975/76

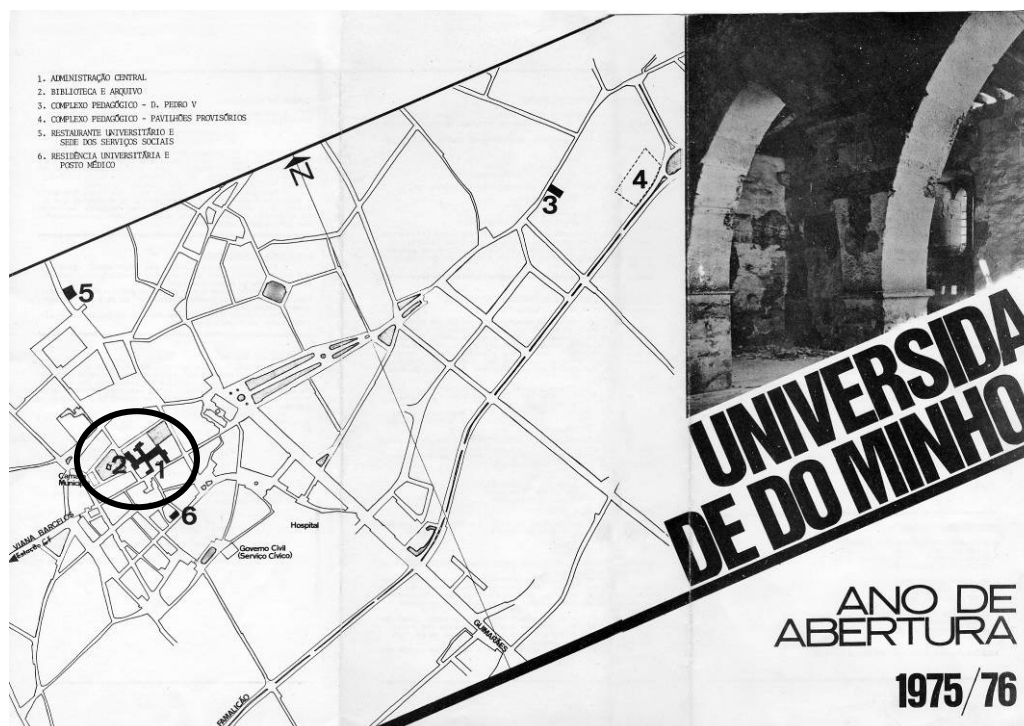


Ilustração 2. Desdobrável de lançamento do primeiro ano lectivo da Universidade do Minho, 1975/76: destaca-se o edifício da Reitoria, assinalado com um círculo.

Apesar de ter pedido consultoria externa, sobre o melhor local para instalar definitivamente a Universidade, a CIUM parecia ter uma ideia clara do tipo de espaço geográfico que pretendia para a instituição. A solução do *campo universitário* (preferida à cidade universitária ou à

dispersão de instalações) surge referida de imediato na primeira acta das suas reuniões<sup>40</sup> e é fundamentada num relatório enviado ao Ministério da Educação e Cultura em Junho de 1974 e num parecer de Junho de 1975.

“Pretendia a CIUM criar um espaço de tipo concentrado, “no qual se localizam todas, ou pelo menos a grande maioria das instalações da Universidade e na qual só acidentalmente se situam as residências universitárias...” (Comissão Instaladora, *Localização das instalações definitivas da Universidade*, 06/1975: 6).

Atribuída à audácia inovadora de Lloyd Braga, a opção do *campo universitário* (como surge designado nos documentos) parecia aconselhada pela maior eficiência na gestão de pessoal, na administração dos edifícios, na economia de investimentos, e no contacto facilitado entre alunos e docentes. O que ia de encontro à *ideia* de Universidade defendida pela CIUM e à estrutura organizativa que propunham (como veremos mais adiante), onde se destaca a preocupação com a relação entre o ambiente físico da instituição e os mapas mentais a serem desenvolvidos pelos públicos, à semelhança do que demonstravam estudos da época.

“A imagem física da universidade [George Washington] é provavelmente um reflexo apurado do seu carácter académico – ocupado, diverso, não-conformista, orientado para a prática, como uma atitude para com a cidade de viver e deixar viver... A Universidade George Mason vê-se claramente como suburbana e a sua missão é servir as necessidades educacionais da área circundante” (Alice Andrews, “The college campus images and influences”, *Urban Education*, 1978: 62, sobre duas universidades de implantação diversa, a primeira com instalações espalhadas pela cidade e a segunda com um *campus* fora da urbe).

Os membros da CIUM imaginaram um campo com a capacidade máxima de 10.000 alunos, com edifícios de fracção plana e que deviam estar totalmente prontos nos 8 a 10 anos seguintes. Pretendiam criar condições físicas (arquitectónicas e espaciais) ao desenvolvimento de uma Universidade *aberta, participativa e democrática*, respeitadora do *património cultural e artístico da região*, mas também *moderna e inovadora*. A tipologia escolhida parecia favorecer o *encontro interdisciplinar*, os contactos tutorais e o *convívio informal*. Para além de servir

---

<sup>40</sup> Datada de 19, 20, 21/02/1974.

alguns princípios que a CIUM considerava centrais, como a *flexibilidade* e a capacidade de *expansão futura* (ideias também referidas em estudos internacionais<sup>41</sup>). A opção pelo *campo universitário* fazia ainda a diferença relativamente às universidades clássicas, embora sempre procurando servir as funções tradicionais de ensino e investigação. O *lugar da fundação* pretendia, pois, afirmar uma identidade simultaneamente diferenciadora e integradora, e comunicar um posicionamento.

“Mas seja qual for o modelo de estrutura que vier a ser adoptado, desde que ele tenha em consideração as características dominantes da sociedade moderna e os condicionalismos da sociedade portuguesa que maior influência devem ter na concepção da estrutura das novas universidades (e a C.I.U.M. crê que a sua proposta é a que se lhes ajusta melhor), em ordem a serem atingidos os seus objectivos, é óbvio que as instalações da U.M. têm de ser do tipo concentrado... A C.I.U.M. considera portanto que as instalações definitivas desta Universidade devem ser do tipo campo universitário” (Comissão Instaladora, *Universidade do Minho: Que Universidade?*, 02/1976: 30 e 33).

Quanto à localização geográfica do *campo universitário*, a solução encontrada pela CIUM (em resultado de processos de consultoria externa e depois de muitas considerações) foi a sua construção na vila das Taipas, junto ao Rio Ave.

“Nestas condições, e por unanimidade, a Comissão Instaladora é de parecer que, para o Campo Universitário da Universidade do Minho deve ser escolhida a mancha nº 5, situada a 12 km de Braga e a 6 km de Guimarães, enquadrada em grande parte pelo rio Ave e pela estrada nacional que liga as duas cidades” (Comissão Instaladora, *Livro de Actas*, 10ª reunião, 6-7/07/1974: 70).

Acreditava a CIUM que a localização no Vale do Ave daria corpo à missão de desenvolvimento da região. E a mancha de território seleccionada apresentava diversas qualidades: tinha a extensão considerada necessária, boas acessibilidades, topografia aconselhada e bom enquadramento paisagístico. Para além de se encontrar num eixo geográfico que permitia a comunhão com a comunidade minhota.

---

<sup>41</sup> Caracterização apontada em vários documentos: Romero, 1975; *Relatórios da Comissão Instaladora*, 1974 e 1976.

“O povo do Minho tem o direito de exigir que a Universidade que da região toma o nome seja sua, de facto” (Comissão Instaladora, *Universidade do Minho: Que Universidade?*, 02/1976:34).

Mas este entendimento da CIUM não foi pacífico externamente. Na região, os poderes locais desenvolviam esforços no sentido de fazer instalar a Universidade nas suas cidades. Braga, Guimarães, Santo Tirso ou Viana do Castelo mostravam dificuldades em aceitar uma solução de compromisso. E prova disso são as várias notícias e crónicas saídas na imprensa local (entre 1974 e 1975), onde se referem boatos alarmistas, disputas políticas e receios regionalizadores (ver ilustração 3). A CIUM ia sendo alvo de atitudes hostis ou movimentos de simpatia na procura de favorecimentos na escolha do local de instalação da nova Universidade.

#### **Títulos de Imprensa**

“Braga – Universidade do Minho – o Município repudia a implantação nas Taipas”,

*Comércio do Porto*, 17/4/1975.

“Município Bracarense luta pelos interesses do Concelho. Universidade do Minho”,

*Correio do Minho*, 17/4/1975.

“Guimarães e a Universidade do Minho... Guimarães estará vigilante e atento...”,

*Comércio de Guimarães*, 26/4/1975.

“É necessário que a Universidade do Minho seja efectivamente do Minho”,

*Notícias de Viana*, 15/5/1975.

---

Ilustração 3. Títulos de notícias saídas na imprensa local e nacional sobre as discussões à volta do tema das instalações definitivas da Universidade do Minho, 1975.

---

Por seu lado, o governo da Nação também não parecia inclinado a autorizar esta proposta da CIUM. A 25 de Abril de 1975 aconteceu a *Revolução Democrática* e os planos da Comissão

sofreram um forte abalo face à enorme instabilidade política que dominou o país<sup>42</sup>. Facto que encontrámos referido em sucessivas actas da CIUM, onde se relata a “falta orientação superior” e de “linhas de rumo” do Ministério da Educação e Cultura, agora em constante mudança (mesmo de nome). Com isto inicia-se o “*calvário* do Reitor e, esporadicamente, de alguns dos membros da CIUM”<sup>43</sup>, entre reuniões e propostas, que se prolonga por todo o ano de 1975. A questão das instalações foi, nas palavras de Lloyd Braga, “uma guerra”<sup>44</sup>. As posições agudizaram-se entre a CIUM, o Conselho de Ministros, o Ministério da Educação e Cultura, a Direcção-Geral do Ensino Superior, a Comissão de Planeamento da Região Norte e a Direcção de Urbanização do Norte, entre outros. Documentos vários e memórias contam “estórias” de traições e conluios políticos atravessados por *lobbys* técnicos, num jogo de “*pingue-pongue* entre jogadores de olhos vendados”<sup>45</sup>.

“Mas, se aparentemente, a CIUM da nova universidade tentava, num jogo de perícia relacionar-se diplomaticamente com as força políticas e aproveitar a descolonização a seu favor, nada naquele tempo escapava à voragem politizadora da sociedade” (*UMjornal*, 17/02/04: 4, “UM: 30 anos de uma história de sucesso”, sublinhado nosso).

A questão central parecia ser a compatibilização de interesses políticos no *eixo* Braga-Guimarães. Já que Viana do Castelo ter-se-ia entretanto auto-excluído desta disputa, recusando a instalação do curso de engenharia naval que lhe fora proposta pelo Ministério. Neste contexto, destacaram-se duas posições: a do Gabinete de Planeamento da Região Norte que defendia a totalidade das instalações no perímetro urbano de Braga; e a da CIUM que propunha a construção de um *campo universitário* situado nas Taipas, Concelho de Guimarães, que albergaria também todos os serviços da Universidade.

---

<sup>42</sup> “... o seu Reitor teve que lidar hierarquicamente, só nos primeiros quatro anos, com oito Ministros da Educação de seis Governos Provisórios e dois Governos Constitucionais, muitos deles com ideias diferentes...” (Cháinho Pereira e Varela de Freitas, *Carlos Lloyd Braga, Um Homem de Fazer*, 2007: 61).

<sup>43</sup> Santos Simões, in Aguiar e Silva, 1994: 83.

<sup>44</sup> In Aguiar e Silva, 1994

<sup>45</sup> Santos Simões, in Aguiar e Silva, 1994: 86.

“Obtenção de instalações provisórias em Braga, nomeadamente:

b.1) Adaptação de parte do edifício da Biblioteca Pública e Arquivo Distrital de modo a instalar a Administração Central da Universidade, que inclui: Comissão Instaladora, Reitoria, Administração, Serviços Académicos, Serviços Técnicos, Serviços de Documentação, Reprografia, etc., instalações que seriam as últimas a irem para o Campo Universitário” (Comissão Instaladora, *Livro de Actas*, 12.<sup>a</sup> reunião, 25/07/1974: 76).

O conhecimento público destas soluções suscitou tomadas de posição fortes e emotivas de vastos sectores da opinião pública. Como atestam excertos seguintes:

“A localização da Universidade do Minho deve depender fundamentalmente dos interesses humanos subjacentes nas grandes linhas definidoras da estratégia de desenvolvimento da região e do conceito de Universidade integrante daqueles interesses... É por demais evidente – porque é sentido, embora não objectivamente expresso, em todas as oportunidades de diálogo que vão surgindo – que está essencialmente em causa, com sobeja evidência, o famigerado eixo, dito político, de Braga – Guimarães” (Comissão Instaladora, Parecer sobre a *Localização das instalações definitivas da Universidade*, 06/1975: 22 e 23).

“Algures no decorrer do Processo Revolucionário em Curso (PREC) no presumível ano de 1976, é posto a circular um comunicado – daqueles que à época pareciam nascidos de geração espontânea, dadas a quantidade e proveniência diversas –, não assinado, com uma distribuição de cinquenta mil exemplares, protestando contra ‘Uma manobra de bastidores, à moda do antigo fascismo – em prejuízo do Povo da Região’. Alguns dos alvos preferenciais do manifesto foram, sem surpresas, o ex-ministro Veiga Simão e ‘um velho amigo e colega da Universidade de Lourenço Marques, Lloyd Braga, a quem acusam de ‘cacicratizar’ a Universidade. No cerne do texto estava a localização da UM, que estava a despertar os bairrismos regionais, em Braga, Guimarães e Viana do Castelo” (*UMjornal*, “UM: 30 anos de uma história de sucesso”, 17/02/04: 4).

A questão foi finalmente encerrada quando, a 5 de Dezembro de 1975, o Ministro da Educação e Investigação Científica pública o Despacho nº 497, que determina que a Universidade do Minho seria do tipo bipolar, com um pólo no concelho de Braga e outro no concelho de Guimarães. E, mais, fixa as instalações destinadas ao ensino dos Cursos de Tecnologia

(Engenharia) em Guimarães. Tratava-se, de resto, da concretização de uma ideia verbalizada por Veiga Simão quando deu posse à CIUM, conforme demonstra excerto seguinte:

“Eis porque era evidente a criação da Universidade do Minho, a qual sem prejuízo de um futuro campus universitário a localizar de acordo com os dados objectivos onde se centralizem essencialmente estudos de pós-bacharelato, deve iniciar o seu funcionamento com departamentos de artes, letras, economia, ciências sociais, organização e gestão e algumas ciências puras em Braga, e departamentos de ciências aplicadas e de tecnologia em Guimarães, sem esquecer a possibilidade de estudar-se construção naval em Viana do Castelo” (José Veiga Simão, Discurso proferido na Cerimónia de *Tomada de Posse da Comissão Instaladora da Universidade do Minho*, 1974, in Carlos Lloyd Braga, *Um Homem de Fazer*, 2007: 46).

Era entendimento do Ministério que, a seu tempo, os dois núcleos universitários se poderiam vir a autonomizar (dada a densidade demográfica do Minho), transformando-se em *duas* universidades. Uma ideia que não era pacífica no seio da CIUM, cujos membros ponderaram mesmo uma demissão. Contudo, o grupo de trabalho acabou por superar a hipótese demissionária e emitiu um parecer com os seguintes argumentos: embora inesperada e com uma orientação diferente da sua, a decisão do Ministério, em essência, não parecia criar dificuldades ao cumprimento da missão abraçada – a instalação de uma Universidade na região do Minho – e, por isso, prosseguiriam o seu trabalho. Lloyd Braga relata o acontecido no excerto seguinte:

“Nestas condições, a CIUM entendeu que afinal o que tinha mudado era o seu mandato, que passou a ser a instalação de **duas** Universidades (núcleos universitários), com uma eventual capacidade para 20.000 alunos, mantendo-se inalterado o conceito de Universidade que a CIUM sempre tinha defendido” (Carlos Lloyd Braga, in *20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 27, destacado original).

Mas a odisséia das instalações não se ficou por aqui. O programa e plano geral de projecto e execução das obras também foram uma “guerra”. Uma guerra que terá levado ao atraso da construção das instalações definitivas em quatro anos, ao que se juntaram os dois anos de

negociações sobre o local (na apreciação de Lloyd Braga<sup>46</sup>). Por isso, só a 24 de Novembro de 1985 se lançou a primeira pedra das instalações definitivas da Universidade do Minho em Guimarães, o mesmo acontecendo em Braga a 22 de Março de 1986, em cerimónias investidas de um “simbolismo mobilizador”<sup>47</sup>.

“O Professor Lloyd Braga costumava dizer: ‘eu fui nomeado para criar uma Universidade e prefiro ir preso por tomar as medidas que são importantes em ordem a essa missão, embora em vazio legal, do que vir a ser demitido por falta de acção’” (Joaquim Pinto Machado, entrevista: 13/03/2007).

A tipologia e localização das instalações definitivas da Universidade do Minho foram, assim, assuntos quentes na fundação. A CIUM entendia esse *dossier* como parte da sua *ideia* de Universidade, como concretizador do modelo organizativo que pretendia instaurar, como formalizador dos seus princípios e objectivos. O *campo universitário* único num *território neutro*, permitia cumprir de forma inovadora a vocação geral destas instituições (o ensino e a investigação) ao mesmo tempo que dava força ao seu empenhamento social, como agente transformador da sociedade portuguesa e, em particular, das necessidades e anseios da região. Pelas características arquitectónicas e localização geo-estratégica, pensava-se ser capaz de promover o encontro interdisciplinar e a participação democrática, ao mesmo tempo que se solidarizava com a região sem tomar partidos.

“Como princípio, recusa-se a C.I.U.M. – todos e cada um dos seus elementos – a tomar posição no que se refere a esse eixo” (Comissão Instaladora, *Localização das instalações definitivas da Universidade*, 06/1975: 24).

A solução bipolar abria, no entanto, uma brecha no projecto inicial da CIUM. Punha em causa a identidade que pretendia construir na instituição. Uma Universidade *verdadeiramente nova, humanista, pluridisciplinar, participativa, flexível, completa e diferenciada* (segundo termos usados nos documentos da época), por oposição à Universidade clássica fechada, isolada e elitista. O espaço único imaginado concentrava os esforços no desenvolvimento de uma verdadeira *comunidade* de docentes e alunos num permanente diálogo interdisciplinar, que a

---

<sup>46</sup> in Aguiar e Silva, 1994.

<sup>47</sup> Machado dos Santos, in Aguiar e Silva, 1994.



proximidade física parecia favorecer. Para além de melhor se adequar ao modelo de organização escolhido, o matricial, que supunha a partilha de meios materiais e humanos. A bipolarização, por seu lado, dificultava a pluridisciplinariedade, a participação e a flexibilidade, mas foi uma cedência necessária para não pôr em causa todo o projecto.

“Deve-se aqui acentuar que à problemática das instalações não era indiferente este modelo nem o leque de cursos de cariz interdisciplinar que a CIUM se propunha arrancar e iniciou em 1975” (Joaquim Barbosa Romero, “Espírito inovador e ousadia”, *UMjornal*, 02/2004, sublinhado nosso).

A história do *lugar* da Universidade do Minho está, portanto, recheada de verdadeiras *intrigas organizacionais* (Ricoeur, 1984). Isto é, de tramas e enredos discursivos sobre encontros e desencontros de actores, informações, desejos de sociabilidade e ambições de poder. Estas *intrigas* foram servindo para tornar inteligíveis certas tendências de opinião de grupos de interesse. E a CIUM teceu a sua própria *intriga*, sugerindo uma sequência de factos (isto é, de dados, argumentos e comprovativos) que induziam ao desfecho pretendido: um único pólo num território estratégico do ponto de vista da afirmação da instituição e do desenvolvimento da região. Mas o Despacho de 5 de Dezembro de 1975 colocava um ponto final nestas pretensões, e abria lugar a novas *intrigas* sobre outras questões igualmente estratégicas para a Universidade. Como veremos mais adiante.

A escolha da *homeland* organizacional, esse espaço identitário físico reflexo do mental, foi assim um assunto central aos fundadores da Universidade do Minho, e constantemente encontrado na nossa investigação. Pretendia-se que o *espaço* escolhido – superfície não simbolizada – fosse sinónimo de *lugar* – sentido inscrito e simbolizado. Um lugar *imaginado* (Anderson, 1991) para corresponder a uma *certa ideia* de Universidade, defendida pelas elites que se iam afirmando na instituição.

## 1.2 Uma *Certa Ideia* de Universidade

**“A Comissão Instaladora tinha um conjunto de personalidades muito notáveis, de entre elas, talvez, as mais marcantes tenham sido Lloyd Braga, Barbosa Romero, Craveiro da Silva e Pinto Machado... E de entre essas pessoas, aquela que reflectiu mais sobre a concepção do nosso modelo e missão foi, indubitavelmente, o Professor Romero. Indubitavelmente! Por outro lado, como personalidade capaz de levar a missão à sua realização (de viabilizar a universidade naquela fase particularmente difícil), aquela pessoa que ‘leva a carta a Garcia’ foi, indubitavelmente o Prof. Lloyd Braga” (Isabel Calado Ferreira, entrevista: 07/05/2007)<sup>48</sup>.**

As novas universidades portuguesas surgiram, como vimos, num contexto de carência no sector do Ensino Superior, mas também num ambiente de mudança em que se procurava a descentralização e a igualdade de acesso na educação, como formas de participação na construção de uma sociedade mais progressista. A CIUM assumiu estes propósitos como seus e pretendeu criar uma universidade que abraçasse a vocação universal do ensino e da investigação, mas integrasse, igualmente, as tendências da educação superior emergidas da década 1960 e que pressupunham a participação activa destas instituições na vida social. Tratava-se de uma visão avançada para a época (como se constata pelo resumo histórico que produzimos no capítulo 7) e distante das conservadoras universidades clássicas nacionais.

Esta perspectiva social é, de resto, um dado de enorme relevância na construção identitária da Universidade do Minho e surge expressa em vários documentos da época. Neles, a CIUM

---

<sup>48</sup> Isabel Calado Ferreira é professora catedrática da Universidade do Minho; docente e investigadora da instituição desde 1977; e desempenhou várias funções académicas e de gestão nesta instituição, das quais se destacam as de Pró-Reitora (1994-1998) e Vice-Presidente do Conselho Académico (1992-1998; 2002-2004). Foi entrevistada presencialmente no dia 7 de Maio de 2007.

definiu o que queria, mas também o que não queria para a instituição e apresentou uma *certa* ideia de *Universidade*.

“A Universidade moderna já não quer ser a instituição olímpica de antanho: quebra os muros que a isolam do quotidiano e solidariza-se com a sociedade de que é parte integrante. Mais que lado a lado, Universidade e sociedade procuram interpenetrar-se e fecundar-se reciprocamente” (Comissão Instaladora, *Universidade do Minho: Que Universidade?*, 02/1976: 34).

Barbosa Romero<sup>49</sup> (ver ilustração 4) terá sido o grande ideólogo desta instituição.



---

Ilustração 4. Joaquim Barbosa Romero, retrato da galeria dos Reitores da Universidade do Minho<sup>50</sup>.

---

“Quis uma UM<sup>51</sup> com filosofia própria, com um carácter bem marcado, com personalidade. Quis uma UM virada para a Região, mas atenta ao país e ao mundo. Quis uma metodologia de ensino baseada na permanente interacção entre docentes e discentes (...) Quis, em suma, uma UM orgulhosa de si mesma, dos seus cursos, dos seus alunos, dos seus métodos, do seu *staff*” (João de Deus Pinheiro<sup>52</sup>, *Cerimónia Solene de Jubileu do Professor Doutor Joaquim Barbosa Romero*, 01/1998: 24 e 25)

Em Janeiro de 1975, o então membro da CIUM e coordenador do grupo de trabalho de Ciências Exactas e Tecnologias, Joaquim Barbosa Romero produziu um documento interno –

---

<sup>49</sup> Membro da Comissão Instaladora e Reitor da Universidade do Minho entre 1980-1981.

<sup>50</sup> Apesar de ter sido apenas Reitor em exercício durante um ano (depois da saída de Lloyd Braga), a Barbosa Romero foi atribuída a honra de figurar na Galeria de Reitores da Universidade do Minho, em cerimónia de homenagem a 28 de Setembro de 2005.

<sup>51</sup> UM, abreviatura oficialmente caída em desuso pela confusão com a Universidade da Madeira ou a Universidade Moderna, mas sempre repetida por João de Deus Pinheiro nos seus escritos sobre a Universidade do Minho.

<sup>52</sup> Reitor da Universidade do Minho entre 1984-1985.

intitulado *Proposta de um Modelo para a Universidade do Minho* – onde colocava à discussão do grupo de instalação uma **visão** para a nova Universidade. Neste se contemplavam os princípios orientadores da instituição, bem como a definição da política e estratégia a seguir. A premissa de base de todo o trabalho é a de que esta organização deveria abraçar a função eminentemente social da instituição universitária, que se cumpre pela criação e transmissão do conhecimento, educação dos membros da sociedade e contribuição para a auto-renovação social. Posto isto, formulava como **política** da nova Universidade a:

“Participação activa na construção e renovação da sociedade portuguesa, actuando como instituição político-social que interactiva, a todos os níveis, com os órgãos governativos, e com todas as actividades produtivas da nação, no planeamento e concepção dos sistemas dessa sociedade” (Joaquim Barbosa Romero, *Proposta de um Modelo para a Universidade do Minho*, 28/1/1975: 4).

Entendia Barbosa Romero que a Universidade do Minho deveria adoptar os princípios das universidades modernas, constituindo-se como um elemento dinâmico e inovador da sociedade. Na proposta referiu-se a estudo internacionais<sup>53</sup>, sublinhou a esperada rápida evolução social, a entrada na *era científica*, a socialização e especialização crescente do trabalho e a elevação do nível de vida, como indicadores que sustentavam a urgência da universidade assumir esse papel social. Para o que seria necessário rever o modelo de processo educativo, agora entendido como um *acto criador, participativo e interdisciplinar*, no seio de verdadeiras *comunidades* de estudantes onde o diálogo entre os intervenientes seria palavra-chave. Barbosa Romero propunha uma concepção pluralista de universidade, com planos de estudo flexíveis, ensino mais individualizado e interacção permanente entre áreas do saber. Em suma, numa visão marcadamente humanista, defendia o estabelecimento de valores colaborativos de resposta às incertezas técnico-sociais.

“Teve a CIUM a ousadia de, após, aturados estudos, reflexões conjuntas e debates internos na procura de soluções que servissem a Universidade do Minho e também o país, evitando repetições e modelos estereotipados, adoptar uma política coerente em termos de organização interna, implantação na região e desenvolvimento académico, que não se

---

<sup>53</sup> Compilados no documento “Université 1980” publicada pela *Fondation Industrie-Université* – Bruxelas.

acomodava com as expectativas conservadoras da sociedade envolvente, nem mesmo, diga-se, seguia à risca o pensamento do seu criador, ele próprio um grande inovador” (Joaquim Barbosa Romero, “Espírito inovador e ousadia”, *UMjornal*, 02/2004, destacado nosso).

Com base nesta argumentação, Barbosa Romero avançou com a proposta de uma estrutura orgânica para a Universidade do Minho, inédita no Ensino Superior nacional e internacional. Trata-se do **modelo matricial**. Considerava ele que, tendo em conta a dinâmica social em marcha e as tendências da universidade moderna, os modelos de organização tradicionais (por faculdades ou departamentos) representavam uma limitação ao desenvolvimento da política de actuação que se pretendia para a nova Universidade. A estrutura a implantar deveria reflectir os princípios da *transdisciplinariedade* (comunhão de saberes), *participação* (diálogo e interacção) e *flexibilidade* (capacidade de evolução). Para além de argumentar com aspectos mais práticos, como as potencialidades de uma mais eficiente gestão de recursos humanos e materiais proporcionada pela estrutura matricial.

“A sua adaptação [do modelo matricial] à instituição universitária foi inédita no espaço nacional e também – julgava-se – a nível internacional” (Joaquim Barbosa Romero, *in 20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994:67).

A solução do modelo matricial tinha já sido ensaiada em organizações e programas industriais no contexto internacional, sendo o sector aeroespacial norte-americano o seu exemplo mais notável. Seguindo esses casos, Barbosa Romero apresentou o modelo como a combinação de uma hierarquia normal com *entidades de resolução de problemas*, cujas preocupações essenciais eram: a racionalização e optimização de recursos, e a institucionalização do intercâmbio de informação entre as pessoas. E nessa medida, parecia corresponder às pretensões de participação e interdisciplinaridade demonstradas pelo grupo de instalação.

“... a dinâmica da universidade ... cultivou a identidade através do convívio entre todos os cursos, recusando a castelização das faculdades...” (Joaquim Pinto Machado, “Quando desconhecidos se juntam para fazer uma universidade...”, *UMjornal*, 02/2004, sublinhado nosso).

No documento de 1975, Barbosa Romero apresenta e sugere a forma mais pura do modelo matricial, como uma estrutura constituída por unidades de ensino (cursos), unidades de investigação (grupos de investigação) e unidades de serviços (apoio logístico) (ver ilustração 5). Tratava-se de um sistema organizacional composto por grupos de pessoas concertadas de forma atingir um dado objectivo de modo participado – a unidade –, sendo que esse grupo se poderia dissolver ou mesmo extinguir uma vez atingido o objectivo – conceito de grupos de projecto. As actividades de ensino e investigação seriam realizadas por unidades distintas e autónomas. As instalações, equipamentos e apoio logístico seriam utilizados de forma conjunta pelas diversas unidades. E a mesma pessoa pertenceria a várias unidades, que também poderiam incluir elementos externos à Universidade.

#### PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA A UNIVERSIDADE DO MINHO

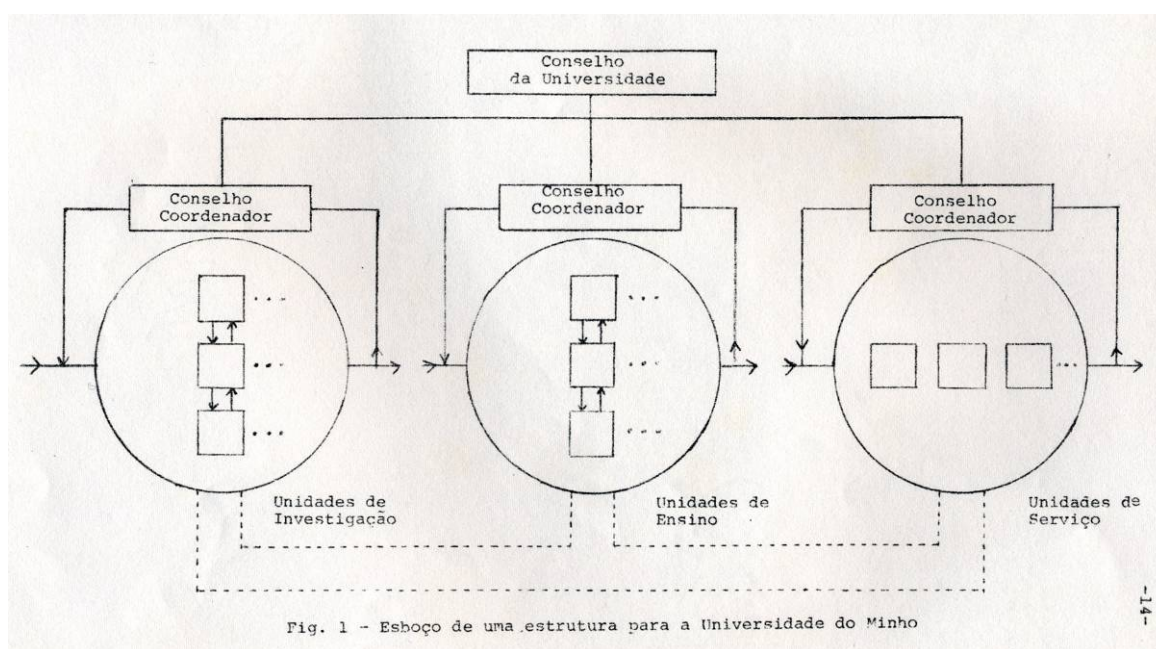


Ilustração 5. Esboço de uma estrutura para a Universidade do Minho, in Barbosa Romero, *Proposta de um Modelo para a Universidade do Minho*, 28/1/1975: 14.

Estas unidades básicas seriam coordenadas por unidades de gestão, isto é, órgãos directivos onde participam as primeiras numa lógica colegial e de representatividade democrática. Supunha assim, num nível básico, um conselho de gestão das unidades, num nível intermédio, um conselho coordenador das unidades e, num nível superior, um conselho geral da Universidade.

Esta organização estrutural incluía, por conseguinte, processos de decisão e comunicação laterais ou horizontais – entre as unidades – e processos verticais de tipo mais burocrático – oriundas dos conselhos coordenadores e dos serviços. O que permitia o desenvolvimento de uma comunicação interna mais informal entre as unidades, a par com a comunicação vertical mais formalizada com os conselhos e serviços. E estas características do modelo vinham de encontro aos objectivos estratégicos pensados para a Universidade: 1) que as actividades de ensino e investigação se articulassem; 2) que a constituição das equipas de docência e investigação tivessem um carácter interdisciplinar e 3) que a estrutura permitisse uma evolução ágil<sup>54</sup>.

Barbosa Romero pensou, ainda, as dificuldades que poderia levantar o modelo matricial e antecipou quatro limitações. O eclodir de um *sentimento de alienação* por parte dos membros, isto é, uma sensação de desalojamento e de existência precária pela pertença a várias unidades em simultâneo. Mas que foi considerado como um problema transitório, porque a estrutura parecia ter por base uma extrema valorização das pessoas, como “pontos nodais do tecido universitário” (CIUM, 1976: 26). Uma outra limitação possível parecia ser o *perigo de degenerescência*, de corrupção do modelo pela abertura ao exterior. Outra desvantagem era também a *complexidade organizacional* exigida pelo modelo matricial, que tornaria difícil, num primeiro momento, a sua coordenação, bem como numa fase de crescimento acentuado. E, por último, apontou a possibilidade desta orgânica significar uma *limitação à expressão física* da Universidade, porque a sua natureza poderia implicar restrições à dimensão da população no *campo*.

---

<sup>54</sup> Comissão Instaladora, *Universidade do Minho: Que Universidade?*, 02/1976: 13.

Segundo relatos históricos, os membros da CIUM reagiram “entusiasticamente”<sup>55</sup> à apresentação deste modelo. O trabalho de Romero acabou por servir de base a um outro documento, este já formal, sobre a estrutura orgânica proposta para a nova Universidade e que se intitulou “*Universidade do Minho: que Universidade?*” (datado de Fevereiro de 1976 e que teve como relator principal Pinto Machado<sup>56</sup>). O seu texto constituiu o resultado dos debates levados a cabo no seio da CIUM e da troca de ideias no *Encontro sobre Problemas do Ensino Superior* realizado em Aveiro em 1975. Esta publicação é, de alguma forma, um primeiro “documento doutrinal”<sup>57</sup> sobre a organização em formação.

“Embora se reconheça entre os membros da Comissão Instaladora uma grande coesão (uma coesão da qual resulta uma profunda amizade, um respeito mútuo muito grande, porque todos acreditavam neste projecto), a forma como o apoiaram é que foi diversa” (Isabel Calado Ferreira, entrevista: 05/07/2007).

Em simultâneo, o modelo foi homologado em texto regulamentar interno datado também de Fevereiro de 1976: o *Regulamento Interno Provisório*. Este constituía uma primeira versão dos estatutos da instituição e tornou-se um ponto de partida para uma reflexão interna generalizado sobre a tradução prática da proposta. Aliada à coincidência de, nessa mesma altura, ter sido fundada uma faculdade Holandesa sob os princípios da gestão matricial: a Faculdade de Medicina da Universidade de Limburg. E toda esta informação parece ter sido útil para que os primeiros colaboradores da Universidade “assumissem e encarnassem” o modelo proposto, condição sem a qual “a instituição nunca funcionaria capazmente”<sup>58</sup>.

Como nos mostraram as pesquisas em Ciência Política (Smith, 1991, 1995) e Estudos Organizacionais (Cheney, 1983; Gioia e Chittipeddi, 1991; Scott e Lane, 2000), as identidades institucionais tendem a ser insufladas nas *comunidades étnicas* a partir de cima, por processos impositivos geridos pelas elites dominantes. Não constituem, portanto, o somatório das identidades individuais, nem o resultado do consenso democrático, mas emergem de tomadas

---

<sup>55</sup> Pinto Machado, entrevista: 13/03/2007.

<sup>56</sup> *Idem*.

<sup>57</sup> *Ibidem*.

<sup>58</sup> Barbosa Romero, in Aguiar e Silva, 1994: 71.



de posição (ainda que muitas vezes negociadas) dos grupos dominantes a partir dos seus próprios valores e princípios. Ora, esse parece ter sido também o caso da Universidade do Minho, onde as elites organizacionais foram as principais responsáveis pelo desenvolvimento da identidade da instituição, que foi depois “ensinada” aos restantes membros. A repetida enunciação da missão e objectivos organizacionais, em documentos vários, demonstra este esforço *top-down* para criar uma consciência colectiva orientada para o funcionamento organizacional. Os recursos retóricos constituíam uma forma de fixar uma certa representação social – materializada aqui no modelo matricial –, compatível com os valores defendidos pela CIUM.

“Tudo isto foi possível com o empenhamento, a imaginação e a capacidade de inovação que formam inculcadas na fundação e que definem a cultura desta Universidade” (António Guimarães Rodrigues<sup>59</sup>, discurso do Reitor na *Sessão de Homenagem ao Professor Doutor Joaquim Barbosa Romero*, 28/09/2005, sublinhado nosso).

No ano de 1976 foi ainda publicado um *Prospecto Informativo* sobre a Universidade do Minho e em 1979 o *Guia da Universidade do Minho*, que constituem outros dois momentos formalizadores do modelo de funcionamento e de uma identidade que se pretendia instalar. O prospecto destinava-se a informar candidatos e alunos sobre os princípios básicos em que assentava a estrutura funcional da Universidade. E o regulamento dava a conhecer a estrutura orgânica (ainda que provisória até aos Estatutos) da Universidade aos seus funcionários, definindo funções, responsabilidades e regras. Em ambos os casos, estamos perante formas burocráticas de enunciação dos traços de identidade e dos canais de comunicação, de um modelo que se ia apurando à medida de negociações, reflexões e práticas. No *Guia*, por exemplo, a proposta matricial surge ligeiramente alterada, em resultado (considerou Barbosa Romero<sup>60</sup>) do período de debate e reflexão havido na instituição e fora dela, onde aconteceu o processo negocial conducente ao organograma final. E lembrando o conceito de “incorporação burocrática” de Smith (1991, 1995), diríamos que todos estes momentos e documentos, produzidos no seio da CIUM, foram partes de um processo de reprodução identitária numa

---

<sup>59</sup> António Guimarães Rodrigues, Reitor da Universidade do Minho de 2002 ao presente.

<sup>60</sup> In Aguiar e Silva, 1994.

lógica descendente. Os canais de comunicação formais e mensagens regulamentares constituíram mecanismos de reprodução ideológica destinados a fazer funcionar uma certa *ideia* de Universidade nascida num núcleo de elite.

Trata-se de exemplos de uma *literatura organizacional*<sup>61</sup> destinada a *instituir* – isto é, a relatar com pretensão de legitimidade – a nova entidade no contexto do Ensino Superior em Portugal e da região que a acolhia. Conferiu à Universidade do Minho espaço, visibilidade e relevância social, pela sua inscrição num dado terreno público, com modos de agir, normas, sanções e linguagens caracterizadoras. Pelo que, lembrando o poder organizador do discurso, diríamos que as narrativas da fundação constituíram formas de edificar sentidos para produzir posições representacionais de identidade e de imagem pública (Fairhurst e Cooren, 2004). A definição do modelo orgânico matricial (na linha das análises institucionalistas de Lammers e Barbour, 2006) cumpriu também essa função institucionalizadora, fixando modos de funcionamento e estabilizando o mundo dos sentidos organizacionais. A estrutura organizacional, ainda que camuflada de fórmula pragmática, serviu para compor a *organização retórica*, aquele corpo de enredos, personagens, hierarquias, canais de comunicação e rituais de ligação. Sob a orientação de actores sociais bem posicionados na hierarquia institucional, a estrutura matricial veio institucionalizar estrategicamente os valores integradores e distintivos da nova Universidade.

Nesta linha de entendimento, a mais tardia aprovação dos *Estatutos* (homologados pelo Ministro da Educação em Agosto de 1989) veio trazer, finalmente, a consagração dos valores fundamentais da Universidade do Minho (com o da autonomia em destaque) e do o seu modelo orgânico, numa versão que já não é a inicial mas “espelha o molde básico inspirado na organização matricial<sup>62</sup>”. Nestes se afirma:

“Com a aprovação dos Estatutos, a Universidade do Minho manteve o modelo matricial e de gestão por objectivos. No âmbito desse modelo, são organizadas Escolas correspondentes

---

<sup>61</sup> Entendida aqui como *discurso organizacional*, isto é, uma colecção estruturada de textos (unidades discursivas), expressos nas práticas da escrita (bem como numa larga variedade de representações visuais e artefactos culturais), que fazem com que os valores organizacionais se produzam, disseminem e consumam (Grant, *et al.* 2004).

<sup>62</sup> Barbosa Romero, *in* Aguiar e Silva, 1994: 72.

a áreas do saber tradicionalmente agrupadas em Faculdades, mas que não são formalmente equivalentes a Faculdades, por não incluírem em si a gestão dos projectos de ensino, projectos esses objecto de gestão diferenciada e cujas fronteiras se não identificam com as fronteiras das Escolas. Com este modelo, orientado para a crescente interdisciplinaridade do conhecimento, procura-se uma organização flexível, capaz de se adaptar à inovação e evolução do saber e, simultaneamente, racionalizar a gestão dos recursos.

Os órgãos de gestão das Unidades Orgânicas foram, consequentemente, adaptados, sem prejuízo da garantia dos princípios de participação, de representatividade e de democraticidade" (nº 2 do Preâmbulo de *Estatutos da Universidade do Minho*, Despacho Normativo nº 80/89 do Ministro da Educação, publicado no Diário da República nº 198, I Série, de 29/8/1989, sublinhado nosso).

Desde então, a instituição tem funcionado segundo este modelo, não obstante algumas das dificuldades previstas se terem verificado. Sobre a evolução da organização matricial, Barbosa Romero afirmaria, em 1994 na comemoração do 20º Aniversário da Universidade: "que tem provado, nestes vinte anos de instituição, reagir adequadamente à dinâmica dos processos socio-económicos e científico-culturais"<sup>63</sup>. Nesse ano, a Universidade vivia um período de franca expansão e contava com 11. 525 alunos, no total dos dois pólos. Mas mais tarde, o ideólogo da instituição referir-se-ia à "fragmentação interna" das universidades:

"... os domínios dos saberes tipificados pelos departamentos/escolas/institutos não se interpenetram nem dialogam entre si. A Universidade deixou de ser um todo coerente para se tornar num aglomerado de unidades orgânicas ligadas por laços ténues ... Curiosamente – ou talvez não – as zonas de contacto são em geral as actividades pedagógicas, através dos cursos onde concorrem diversos saberes...'a universidade já não é o que era'...pois é, nunca foi!" (Joaquim Barbosa Romero, *Cerimónia Solene do seu Jubileu*, 12/01/1998: 41, sublinhado nosso).

---

<sup>63</sup> In Aguiar e Silva, 1994: 72

Se no momento da celebração dos 20 anos da instituição, não pareceu adequado a Barbosa Romero “seguir a trajectória do modelo organizativo da Universidade do Minho”<sup>64</sup>, tendo optado por celebrar o caminho, a política, os valores, as pessoas e as características diferenciadoras da instituição; quatro anos mais tarde, e num contexto diferente, refere-se já à falta de participação e interdisciplinaridade da Universidade Portuguesa. Queria ele aludir também a uma corrupção do modelo matricial na *sua* Universidade? Já não seria a Universidade do Minho aquilo que era?

Não tivemos oportunidade de resolver estas dúvidas, porque Barbosa Romero acabou por falecer em 2005, pouco antes de uma reunião que tínhamos agendado. Mas Universidade e o país já tinham prestado homenagem a este Professor que muito consideraram visionário, como demonstra excerto seguinte:

“No dia 12 de Janeiro realizou-se no Salão Medieval do Largo do Paço, em Braga, a Cerimónia Solene de Jubileu do Professor Joaquim José Barbosa Romero...

O Ministro da Educação mandou publicar em Diário da República um louvor ao Professor Joaquim José Barbosa Romero e o Presidente da República atribuiu-lhe a Grã-Cruz da Ordem da Instrução Pública” (*Boletim da Universidade do Minho*, nº 53, 10/01/1998).

De qualquer modo, procuraremos encontrar resposta para estas inquietações ao longo do estudo. De seguida, analisamos a pretensão de ser diferente da Universidade do Minho, um traço que parece caracterizar a instituição desde sempre e de que o sistema matricial é uma expressão.

### 1.3 A Missão de Ser Diferente

**“Desde o seu início que a UM quis ser diferente”** (João de Deus Pinheiro, *in 20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 67).

---

<sup>64</sup> *Idem.*

Tema de incessante evocação pelos fundadores é, sem dúvida, o carácter pioneiro da Universidade do Minho, em muitos aspectos da sua concepção e criação. Na verdade, a intenção de ser diferente parece ter feito parte dos sonhos da fundação. Entendia a CIUM que era preciso ser distinta para encontrar um *lugar* próprio no Ensino Superior em Portugal. Sendo que esse *lugar* (referindo-nos, agora, essencialmente a um espaço simbólico) deveria ser de excelência, inovação e inabalável sentido de missão.

A missão da Universidade do Minho era, contudo, distinta das universidades clássicas, porque deveria centrar-se no desenvolvimento concreto da região que a acolhia. O projecto da nova Universidade tinha no seu centro o Minho, *lugar* físico onde e para onde deveriam os confluír os esforços de desenvolvimento do saber. Ainda que a organização tivesse procurado evitar o erro de regionalizar a sua actividade, conforme relatou mais tarde o antigo Reitor Deus Pinheiro<sup>65</sup> em afirmação transcrita. Trata-se, aliás, de uma matéria de grande actualidade, porque até hoje as elites debatem este confronto entre o papel da Universidade como motor da região e a possibilidade desaconselhada de ser um projecto localizado, restrito, limitado pelas fronteiras físicas do Minho. E se a primeira possibilidade olha a região como fonte de inspiração e diferenciação, a segunda seria redutora e contrária à ideia clássica de universidade, *universalista nos seus fins e propósitos*<sup>66</sup>.

Sobre a ideia de “Universidade regional”: “É preciso ver... a Universidade teve que se adaptar... naqueles anos trabalhava-se em terreno minado... um passo mal dado estourava uma mina e ficava tudo esfacelado... naquele período revolucionário e de acesso das massas ao Ensino Superior, havia uma certa tendência ao desenvolvimento de cursos que dessem acesso imediato ao mundo do trabalho... e a CIUM teve que fazer um discurso que não fosse dissonante... mas nunca isso foi feito como ela se esgotando nessa dimensão! Mas foi uma dimensão institucional introduzida na época, porque não existia de facto noutras Universidade... A Universidade de Coimbra, que vem do século XIII, o que fez pela região? ... Está lá no alto daquela colina, onde viveu olímpicamente, isolada como um templo do saber. E a cidade tinha a sua vida” (Joaquim Pinto Machado, 13/03/2007).

---

<sup>65</sup> In Aguiar e Silva, 1994.

<sup>66</sup> Aguiar e Silva, 1994.

Esta matéria é, inclusive, de suma importância na construção da identidade da Universidade do Minho. Se por um lado, a organização procurou seguir as orientações políticas que apontavam para uma universidade *regional*, e demonstrou um claro interesse em participar no desenvolvimento do território de acolhimento; por outro lado, não podia a CIUM deixar de sonhar e agir com vista à participação da instituição na ciência e na cultura nacional e mundial. Ainda que na 19ª reunião da CIUM, de 14 de Novembro de 1974, se afirme:

“Assim, entendeu-se, por unanimidade, ... orientar a Universidade do Minho, como **Universidade regional** e, especialmente com a dignidade que uma Universidade supõe” (Comissão Instaladora sobre a colaboração com os partidos políticos, *Livro de Actas*, 1974: 117, sublinhado nosso).

Nos anos 70, o conceito de “Universidade regional” parecia talvez adequado à missão da nova Universidade, criada com o compromisso de promover o crescimento de uma parte do território nacional no contexto de um país inteiro. A região foi, então, evocada até à exaustão, como justificação para os princípios e valores, como motor de alianças estratégicas e como fonte de tradições, que no seu todo ajudavam à *invenção* de uma identidade.

“Conceitos inovadores para essa época, foram propostos pelo Professor [Romero], que *pensava a Universidade*, também em termos das exigências e aspirações da região, do ponto de vista cultural, económico e social.

Se estávamos numa região de PME e microempresas, sem quadros à altura dos novos desafios, então, *considerava ele*, devíamos fazer muito mais do que qualquer Universidade clássica, com torre de marfim ou sem ela” (Lícinio Cháinho Pereira<sup>67</sup>, “*In memorium* Professor Romero”, *Sessão de Homenagem ao Professor Doutor Joaquim Barbosa Romero*, 28/09/2005, destacados originais).

A região era *lugar* de acolhimento e inspiração, o que explica a ligação da Universidade às tradições académicas de Braga e Guimarães. Se à nova instituição faltava o prestígio de uma tradição histórica, a CIUM procurou nas cidades da província um passado inspirador (como o fizeram outras instituições, ver excerto seguinte). A integração da Biblioteca Pública e do

---

<sup>67</sup> Lícinio Cháinho Pereira, Reitor da Universidade do Minho, 1998-2002.

Arquivo Distrital na Universidade, por decisão Ministro da Educação e Cultura, Veiga Simão, espelhava essa política de fazer reverter para a instituição todas as tradições culturais da região, ao mesmo tempo que estas medidas serviram para cunhar uma identidade própria<sup>68</sup>.

“Enfrentando a concorrência, as instituições académicas Italianas refugiam-se no contexto histórico e jogam as cartas das suas raízes e tradições. Se a sua tradição histórica não o permite, estas pedem emprestadas as tradições que pertencem às suas cidades” (Stefano Boffo, “Universities and Mass Communication in Italy”, *Higher Education Policy*, 2004: 379).

A ligação da *jovem* Universidade do Minho às tradições do desenvolvimento do conhecimento, instituídas pela Igreja Católica nas cidades de Braga e Guimarães, foi bem acolhida pela hierarquia religiosa e pelas forças vivas da região. A evocação desse passado académico era fonte de distinção e de *invenção* de uma memória para a nascente Universidade do Minho. A memória dá às organizações um lugar único nas representações identitárias e de imagem externa. Lembremos, pois, essa memória do Minho.

Como narrou Craveiro da Silva (2004<sup>69</sup>), a criação de uma universidade em Braga era um “sonho antigo centenário”, que vinha já do tempo de D. Diogo de Sousa e que D. João III não concretizou preferindo a cidade de Coimbra. Pelo que as tradições académicas da cidade acabaram por ficar ligadas à instituição dos colégios dos Jesuítas em Portugal, que deram origem à actual Faculdade de Filosofia da Universidade Católica Portuguesa (instituída desse modo em 1967).

“Durante 196 anos, foi o Colégio de S. Paulo o principal centro da educação da juventude bracarense. Houve anos em que estiveram matriculados mais de dois mil alunos. Os estudos atingiam alto nível, chegando a ser pedida a colação de graus??. Adquiriu o privilégio de traje e actos académicos, com certas regalias ou usos do foro universitário” (*História da Faculdade de Filosofia do Centro Regional de Braga da Universidade Católica Portuguesa*, [www.facfil.upc.pt/historia.html](http://www.facfil.upc.pt/historia.html), Outubro 2006).

---

<sup>68</sup> No contexto nacional, só a Universidade de Coimbra tinha esta ligação à biblioteca e arquivo distrital.

<sup>69</sup> In Gama, 2004: 185.

Em Guimarães encontrámos igualmente importantes precedentes históricos. Frei Diogo de Murça, Prior da Penha Longa, fundou, em 1535, um colégio para os religiosos estudarem as ciências. D.João III transferiu esse colégio para o Mosteiro da Costa, em 1537, e atribuiu-lhe a faculdade de concessão de graus de bacharel, licenciado e doutor. Aí foi criado o Curso Superior de Humanidades, com a participação de notáveis professores da época, que deu origem a uma “pequena universidade” em Guimarães, entre 1537 a 1550. O Ensino Superior fez, portanto, parte da “brilhante história cultural de Guimarães” (Craveiro da Silva, 1994<sup>70</sup>).

Assim, as cidades de Braga e Guimarães constituíram dois dos locais onde funcionaram as universidades portuguesas do século XVI, a par com Lisboa, Coimbra e Évora.

“... a secular tradição das Humanidades em Braga foi apontada também como justificação para a criação desta Universidade pelo seu próprio fundador Prof. Veiga Simão. É pelo menos sugestivo que ele aponte, como motivo frisante para a criação desta Universidade nesta Região, a sua tradição de estudos superiores e humanísticos e enumere expressamente o Colégio de S. Paulo, o Colégio do Convento da Costa e a mais recente Faculdade de Filosofia “ (Lúcio Craveiro da Silva nos *25 Anos dos Cursos de Letras e Ciências Humanas Universidade do Minho*, in *Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 185).

Estas tradições universitárias locais foram integradas no projecto da Universidade do Minho, como fonte de identidade e cotação externa. Tendo esta apropriação ficado mais visível quando o Reitor Lloyd Braga convidou para vogal da CIUM, e responsável pelo grupo das Artes e Humanidades, um professor jesuíta Director da Faculdade de Filosofia de Braga, Lúcio Craveiro da Silva. Este será o terceiro Reitor Universidade do Minho e primeiro Presidente do seu Conselho Cultural. O nome de Craveiro da Silva representa, hoje, uma ligação às memórias académicas da Igreja Católica na cidade de Braga, que deram prestígio à nova universidade e facilitaram a contratação de docentes qualificados, sobretudo na área das Humanidades.

---

<sup>70</sup> In Gama, 2004: 201-202.



“A questão da imagem da Universidade deve ainda ser analisada na sua relação com a cidade. Uma relação muito alimentada pelo próprio Reitor Lloyd Braga, que participava com frequência nas cerimónias religiosas locais. Além disso, a CIUM reunia sábios de grande importância e apegos locais, como o Professor Lúcio Craveiro (sem desprestígio de outros...). No núcleo de funcionários, lembro o Dr. Osório que é filho da cidade e marcou a história desta Universidade nos seus primeiros 25 anos de existência” (Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2007<sup>71</sup>).

Para além disso, e como já referimos, a Universidade do Minho veio a ocupar edifícios que eram importantes lugares de representação pública da Igreja: o já referido conjunto arquitectónico que designamos hoje de Largo do Paço e que fora anteriormente o Palácio dos Arcebispos.

“Em Dezembro de 1973 chegou a Braga o primeiro Reitor que vinha instalar a nascente Universidade do Minho no belo e vetusto edifício de Largo do Paço, outrora Palácio dos Arcebispos” (Lúcio Craveiro da Silva, *in 20 Anos de História da Universidade do Minho*: 55).

A cidade de Braga e os espaços eclesiais constituíram, portanto, o lugar de nascimento da *homeland* da Universidade do Minho, que mais tarde procurou alargar a sua expressão a um território que simbolizasse a região por inteiro. Porque a toda a identidade corresponde um território, isto é, fronteiras físicas no seio das quais vivem pessoas, que podem nunca se encontrar fisicamente mas vivem numa *comunhão imaginada* (Anderson, 1991). É o *lugar* onde se cruzam reportórios de memórias históricas e culturais, com espaços físicos de edifícios e caminhos. E o território físico da nova Universidade era no Minho, com todas as suas terras e gentes.

No documento que apresenta a ideologia da nova Universidade, o “*Universidade do Minho: Que Universidade?*”, diz-se que as principais preocupações da CIUM eram lutar por que:

- “a) a Universidade do Minho seja uma autêntica Universidade;
- b) os seus objectivos contemplem necessidades, aspirações e anseios da região;

---

<sup>71</sup> Aníbal Alves é docente da Universidade do Minho desde 1976. Ocupou cargos, académicos e de gestão, diversos na instituição, dos quais destacamos o Vice-Reitor (entre 2003 e 2004). É actualmente Professor Catedrático e foi entrevistado presencialmente a 14 de Junho de 2007.

c) seja institucionalizada a participação de toda a região na vida da Universidade do Minho, designadamente na definição da sua política geral e na avaliação dos resultados das suas actividades;

d) a Universidade do Minho responda às características de uma população dispersa que maioritariamente viaja para os seus postos de trabalho;

a) a Universidade do Minho realize, de modo organizado e continuado, acções diversificadas de extensão cultural que abranjam toda a região” (1976: 34, sublinhado original).

A relação com a região era, além do mais, pensada como uma interacção que superava as fronteiras da Universidade. Por isso se admitiu a participação das forças vivas da região na definição da política institucional, por via da presença em reuniões e cerimónias, mas também pela intervenção directa em órgãos de gestão, como o conselho geral.

“Por sua vez, a definição das grandes linhas de rumo da Universidade ... competirão a um órgão do qual necessariamente deverão fazer parte, além de elementos da Universidade, individualidades representativas dos interesses da região, na qual a Universidade se insere” (Comissão Instaladora, *Cursos e Departamentos nos Domínios das Ciências Exactas e Tecnologias*, 11/1974: 6, sublinhado nosso).

Esse conselho geral adoptou o formato de Senado Universitário e entrou em funcionamento em 1985<sup>72</sup>, segundo regras que admitiam a participação de personalidades externas à instituição. Com esta decisão, a Universidade foi pioneira, antecipando “... em quatro anos a criação dos Senados nas restantes instituições”<sup>73</sup>. Trata-se de uma estrutura deliberativa máxima, que permitia que um terço dos seus membros fosse constituído de personalidades exteriores à Universidade<sup>74</sup>, espelhando uma estreita ligação à região.

“1 - O senado universitário é o órgão colegial com participação de elementos da comunidade envolvente que tem como missão fundamental definir as linhas gerais de

---

<sup>72</sup> O Senado da Universidade do Minho começa a funcionar, em regime experimental, a 30 de Maio de 1985, por despacho do então Secretário de Estado do Ensino Superior, Joaquim Pinto Machado, ex-membro da CIUM.

<sup>73</sup> Machado dos Santos, in Aguiar e Silva, 1994: 108.

<sup>74</sup> Mais tarde essa representatividade será reduzida para 15%, com a Lei nº 108/88.

orientação da Universidade (*Subsecção III, Senado universitário, artigo 20º, Estatutos da Universidade do Minho*, 08/1989, sublinhado nosso).

O “carácter regional da Universidade”<sup>75</sup> terá, no entanto, contribuído para criar uma certa imagem de “universidade de província”, que dificultava o reconhecimento público das actividades da instituição e se reflectia numa menor capacidade de atracção de públicos e financiamentos<sup>76</sup>. A Universidade do Minho era a universidade “mais longínqua do... Ministério dentro do continente”<sup>77</sup> e as dificuldades de afirmação política eram muitas (como atestam os excertos transcritos). Por isso, e ao longo do tempo, as várias reitorias da instituição foram procurando alterar essa percepção, colocando a região como ponto de partida e não de chegada.

“Eram ministros a suceder-se que nem sabiam que Braga existia, quanto mais a UM, e era sempre preciso contar a história desde o início” (Joaquim Pinto Machado, sobre período de instalação, “Quando desconhecidos se juntam para fazer uma universidade...”, *UMjornal*, 02/2004, sublinhado nosso).

“A tendência em Lisboa é olhar para Lisboa e o resto é ‘província’” (Lúcio Craveiro da Silva, 2004 *in* Gama, 2004: 85)

Sobre uma universidade americana localizada fora dos grandes pólos urbanos: “talvez seja difícil conciliar a sua localização com as aspirações a uma academia de excelência” (Alice Andrews, “The college campus images and influences”, *Urban Education*, 1978: 63)

Esta ligação ao meio não constituía, porém, a única característica diferenciadora da Universidade do Minho, sobretudo quando comparada com as universidades clássicas. A propósito disso lembramos outros factos e dados históricos, apontados como demonstrativos do carácter pioneiro da instituição. Referimo-nos à estrutura orgânica matricial, às inovações introduzidas nos cursos e programas de ensino, ao envolvimento estudantil nas estruturas de

---

<sup>75</sup> *Relatório da Comissão Instaladora ao Ministério da Educação e Cultura*, 1974: 28.

<sup>76</sup> Lúcio Craveiro da Silva em entrevista presencial a 18 de Janeiro de 2005. Lúcio Craveiro da Silva foi convidado para membro da Comissão Instaladora da Universidade do Minho no momento da fundação (1974), exerceu os cargos de Reitor (1981-1984) e de Presidente do Conselho Cultural (1998-2007). Faleceu em Agosto de 2007.

<sup>77</sup> Craveiro da Silva, então Reitor da Universidade do Minho, dirigindo-se ao Ministro Fausto da Silva no discurso de Abertura do Ano Lectivo de 1982/83, *in* Gama, 2004: 139.

gestão, à eleição directa do reitor<sup>78</sup>, à solução de instalação bipolar, às unidades culturais criadas, e à autonomia administrativa e financeira da instituição<sup>79</sup>.

A missão e a necessidade estratégica de ser pioneira farão parte de todo o percurso de vida da instituição. A orientação para a diferenciação, actualmente aconselhada em todos os manuais de Gestão e Marketing, integrou, assim, uma visão perscrutadora da Comissão Instaladora da Universidade do Minho. Trata-se de uma regra que se estendeu ao ensino, como mostraremos no próximo ponto deste relatório.

## 1.4 A Universidade do Ensino

**“Lloyd Braga queria uma ‘Universidade completa’ “** (Lúcio Craveiro da Silva, entrevista: 18/01/2005).

Nos dias que se seguiram à tomada de posse, a Comissão Instaladora da *jovem* Universidade do Minho começou a trabalhar nas “perdidas salas da Biblioteca, acompanhada de longas filas de livros encanecidos pelos séculos”<sup>80</sup>. Este trabalho tinha, também, como missão *dar vida* a um das principais vertentes da actividade da instituição: o ensino.

Por isso, logo na primeira reunião da CIUM<sup>81</sup> foram constituídos os grupos de trabalho responsáveis pela preparação dos cursos e contratação dos docentes. Nessa altura, formalizaram-se quatro equipas, correspondentes às áreas do saber a cobrir: Ciências Exactas e Tecnologias, sob a alçada de Barbosa Romero; Medicina, sob a coordenação de Pinto Machado; Direito, Economia, Administração e Sociologia<sup>82</sup>, da responsabilidade de Freitas do

---

<sup>78</sup> Lúcio Craveiro da Silva, segundo Reitor da Universidade do Minho, foi o primeiro reitor eleito das universidades portuguesas (1981).

<sup>79</sup> A Universidade do Minho foi a primeira universidade a pedir, e obter, a autonomia administrativa e financeira, tirando partido do diploma legal que deu por findo o regime de instalação das universidades novas.

<sup>80</sup> Craveiro da Silva, *in* Aguiar e Silva, 1994: 58.

<sup>81</sup> 19, 20, 21/02/1974.

<sup>82</sup> A designação deste grupo de trabalho sofrerá várias alterações, mas usamos aqui o nome que lhe foi atribuído na primeira reunião da CIUM.

Amaral; e Artes e Letras, da competência de Craveiro da Silva. Tendo a CIUM decidido que estes grupos não deveriam ficar obrigados a seguir os moldes dos cursos e programas das restantes universidades portuguesas.

Ao longo do período de funcionamento da CIUM foram sendo registados, em actas e relatórios, todos os esforços destas equipas para pensarem os cursos e encontrarem os docentes. Tratou-se de um trabalho complexo, porque exigia que se articulassem os ideais educativos com os meios de que dispunha a instituição. Na verdade, são frequentes as referências às dificuldades em “interessar docentes para a proposta”<sup>83</sup>, aos pedidos de verbas para bibliografia e despesas de instalação, aos problemas em encontrar espaços para gabinetes de docentes e salas de aula, misturados com críticas à falta de orientação superior (face ao instável período que se seguiu à Revolução de 25 de Abril de 1974). Neste atribulado contexto político, a CIUM procurou inspiração em universidades estrangeiras<sup>84</sup> e solicitou o envolvimento das forças vivas da região (como o Governo Civil e os partidos políticos).

Do ponto de vista da escolha dos cursos a leccionar, a CIUM tinha duas pretensões orientadoras: (1) a de criar uma “Universidade completa” (uma ideia de Lloyd Braga<sup>85</sup>), onde têm lugar todos os saberes; e (2) a de cobrir as necessidades regionais, propondo formações em áreas adequadas às características industriais da região. A ideia da “Universidade completa” partia do reconhecimento de que a gama de cursos disponibilizados pela instituição teria influência no seu prestígio e força política nacional (o que de resto se mantém como um entendimento actual<sup>86</sup>). Já a procura em satisfazer as necessidades da região, cumpria exigências políticas (pois integrava a missão que lhe fora confiada pelo Governo) e táticas (ao corresponder a uma procura próxima). Em ambos os casos, a CIUM contou com o conhecimento e a experiência dos professores fundadores e dos industriais e forças vivas da região. Pelo diálogo, a CIUM procurou encontrar a melhor forma de articular a missão universal de uma

---

<sup>83</sup> Acta da reunião da CIUM de 8 de Março de 1974.

<sup>84</sup> As Actas da CIUM fazem referência a viagens levadas a cabo pelos seus membros, particularmente por Lloyd Braga e Barbosa Romero, com o propósito de encontrar soluções para o melhor modelo orgânico a adoptar pela instituição, bem como para contactar docentes que estivessem interessados em integrar a nova Universidade. Assim, referem-se visitas a Sussex, Bolonha, Navarra e aos Estados Unidos da América, entre outras.

<sup>85</sup> In Craveiro da Silva, 2004; Craveiro da Silva, entrevista: 18/01/2005.

<sup>86</sup> Aliás, corroborado por estudos internacionais, Gray *et al.*, 2003.

universidade, de criação e transmissão do conhecimento, com a vocação cultural e industrial da região.

Os cursos a leccionar foram, portanto, seleccionados com base em orientações estratégicas. A CIUM tentou encontrar o melhor *lugar* para Universidade do Minho no contexto das formações prestadas pelas instituições de Ensino Superior nacional. Tratou-se da definição de uma posicionamento que passava pela introdução de licenciaturas e programas inovadores, mas igualmente pelas formações mais clássicas e prestigiadas. Por isso, esta universidade lançou os primeiros cursos de Relações Internacionais e de Engenharia de Sistemas (ano lectivo de 1976/77), mas continuou empenhada em leccionar cursos tradicionais como o Direito ou a Medicina (afinal, dois sonhos adiados). Enquanto a sua vocação regional, justificou a escolha dos cursos de Engenharia Têxtil e Metalomecânica (ano lectivo 1975/76), bem como a aposta nos estudos Humanísticos com leccionação dos cursos de Línguas Vivas (1976/77). Embora, em simultâneo, a organização procurassem novos dados sobre a procura potencial para as suas formações, através da publicação de editais nos jornais da região<sup>87</sup>.

“Em todos os cursos propostos pela CIUM houve sempre a preocupação de satisfazer os seguintes princípios:

- a) que cada curso, para além de uma formação científica e cultural de nível universitário, corresponda um dado perfil profissional com procura no mercado do trabalho;
- b) que os cursos a professor na Universidade do Minho, para além de satisfazerem carências nacionais, respondam às necessidades regionais;
- c) que, salvo casos excepcionais, os perfis de formação dos cursos da Universidade do Minho se diferenciem dos existentes nas outras Universidades Portuguesas” (Comissão Instaladora, *Universidade do Minho: Alguns aspectos da sua instalação no período de 17.2.1974 a 17.9. 1975*, 1975: 2).

Para além disso, a CIUM procurou desenvolver programas e métodos pedagógicos reformadores, através de uma flexibilização da estrutura dos cursos (num modelo “à la carte” e não “table d’hôtel”), da criação de estágios integrados para as licenciaturas de ensino, da

---

<sup>87</sup> Edital publicado a 02/08/1975.

leccionação de opções culturais aos cursos de engenharia (que tinham também estágios nas empresas da região), de uma preocupação com o *saber fazer* (dando relevo à resolução de problemas) e da instalação de laboratórios de línguas. Quanto aos métodos, a CIUM defendia “um ensino essencialmente socrático”, ou seja, “aulas dialogadas” com a participação activa dos estudantes, depois de uma “síntese esclarecedora” do docente<sup>88</sup>. Os docentes deveriam ter a seu cargo “apenas a matéria afim dos seus interesses de investigação ou profissionais”, do que resultava um ensino “orientado por especialistas”. E os cursos, programas e metodologias deveriam ser avaliados continuamente de modo a uma rápida adaptação às evoluções ambientais<sup>89</sup>.

Com todas estas opções, a CIUM ia juntando as peças do *puzzle* identitário, ao mesmo tempo que enviava, à região e ao país, mensagens sobre o carácter e personalidade da instituição em construção. Um propósito que, talvez, explique a inesperada tomada de decisão de iniciar a actividade lectiva da Universidade no ano 1975<sup>90</sup>. Na verdade, a CIUM preparava a abertura do ano escolar para 1976, mas a instabilidade governativa do período pós – 25 de Abril levou a organização a decidir da sua antecipação. O futuro das Universidades criadas com o plano de Veiga Simão tinha-se tornado incerto. Corria mesmo o boato de que “um Ministro afirmava pelos corredores do Ministério que as universidades novas não tinham razão de existir”<sup>91</sup>. Então, face ao perigo de uma extinção precoce, que seria muito mais fácil numa organização sem alunos, a CIUM decidiu arrancar com o ano lectivo. E as aulas iniciaram-se em Outubro de 1975, com 227 alunos<sup>92</sup>, nos espaços improvisados do edifício do Largo do Paço.

“Até aí a Universidade só existia no papel!” (Joaquim Pinto Machado, entrevista: 13/03/2007).

No desdobrável de abertura desse inesperado ano lectivo de 1975/76, lê-se:

---

<sup>88</sup> No *Prospecto Informativo do Ano Lectivo de 1976/77* sugere-se mesmo a seguinte organização de uma aula: síntese pelo docente de 50 minutos; diálogo-demonstração de 80 a 110 minutos e sessões experimentais de 110 minutos.

<sup>89</sup> Comissão Instaladora, *Programação dos Cursos e Departamentos nos Domínios das Ciências Exactas e Tecnologias*, 11/1974: 6 e 7.

<sup>90</sup> Craveiro da Silva, entrevista: 18/1/2005

<sup>91</sup> Craveiro da Silva, *in* Gama, 2004.

<sup>92</sup> *In Prospecto Informativo do Ano Lectivo 1976-77*: 6.

“Iniciada a instalação da Universidade do Minho ... agora é que ela verdadeiramente nasce com a abertura das suas portas aos primeiros alunos” (Carlos Lloyd Braga, Reitor da Universidade do Minho, *Desdobrável de Abertura do Ano Lectivo de 1975/76*).

A instituição apresentava-se, pela mão do seu Reitor, Carlos Lloyd Braga, – para muitos a “alma da Universidade”<sup>93</sup> ou o “homem forte”<sup>94</sup> – e dizia-se um “centro de investigação”, um “*lugar de formação*”, empenhado na promoção de uma “*corporação académica*”.

“Importa dar o devido relevo a este facto, pois com ele se criam as condições para que, institucionalmente, se realize o projecto em que ela consiste, isto é, *universitas* de docentes e discentes” (Carlos Lloyd Braga, *Desdobrável de Abertura do Ano Lectivo 1975/76*, 16/12/1975, sublinhado nosso).

A Universidade do Minho, temendo a supressão precoce das suas actividades, apressa uma institucionalização pública. Enquanto em regime de instalação administrativa a Universidade não passava de um projecto: de estrutura, de ideias, de princípios, de políticas, de estratégias, de pessoas, enfim, um projecto de organização. E a sua presença na esfera pública era igualmente de projecto, sobre o qual se esgrimiam opiniões e faziam pressões para que tomasse a forma mais interessante aos poderes locais e nacionais. Mas a chegada dos alunos dava vida plena à Universidade. De projecto passava a realidade. Às ideias, princípios e estratégias juntava-se um *povo* em actividade diária. Não um grupo de pessoas que se juntam (alguns esporadicamente até) para pensar e gerir um projecto (como acontecia com a CIUM), mas uma *comunidade* alargada de pessoas que vai desde agora trabalhar, dia a dia, no desenvolvimento da missão central do ensino. Porque tal como as Nações, também as organizações precisam de constituir o seu *povo*, uma comunidade étnica que partilhe características culturais e que obedeça às mesmas leis e instituições, num dado território (lembrando Anderson; 1991; e Smith, 1991). E, com esta estabilização de um *povo*, a Universidade avançou no processo de desenvolvimento da identidade institucional.

Inspirando-nos uma vez mais na metáfora da identidade nacional (largamente explicada na primeira parte deste trabalho), diríamos, então, que com a abertura do ano lectivo se deram

---

<sup>93</sup> Craveiro da Silva, entrevista: 18/1/2005.

<sup>94</sup> Pinto Machado, entrevista: 13/03/2007



largos passos na formação de uma comunidade organizacional e na sua definição identitária – rumo a uma verdadeira *organização estado-nação*. Na verdade, a instituição contava já com um *nome colectivo próprio* – Universidade *do Minho* –, um *destino único* – uma missão, uma visão e uma política delineadas e diferenciadas –, uma *ancestralidade comum* – memórias e tradições históricas captadas do passado das universidades e da região – um *território imaginado* – um lugar mental e físico, por agora confinado ao Paço, mas ainda assim muito significativo – e um *sentido de solidariedade* – uma profunda responsabilidade social para com a Nação e a região. Faltava-lhe, contudo, cumprir uma última exigência na concretização dessa ideia de *organização estado-nação*: não atingira ainda uma *cultura partilhada* – isto é, um conjunto de tradições, mitos, ritos, crenças e valores abraçados por todos quantos nela e com ela trabalhavam. Apesar dessa cultura se desenhar na CIUM e de ser para os fundadores um conjunto de representações sentidas e significativas, mas o mesmo não se poderá dizer em relação aos restantes membros, que começavam agora a aprender quem era e como era a “NOSSA UNIVERSIDADE”<sup>95</sup>.

Como adiantámos no enquadramento, a interiorização dos traços de identidade das instituições constitui um processo lento, de partilha negociada mas também de “incorporação instrumental” (Smith, 1991, 1995), por via dos líderes de opinião, das cerimónias de celebração, dos edifícios ocupados ou dos discursos formais. Ou ainda (lembrando o conceito de “nacionalismo banal” de Billig, 1995) através das crenças, hábitos, representações e práticas “banais” que são ensinados na organização e que continuamente reproduzem a ideologia dominante. Trata-se de um conjunto de dispositivos que a Universidade do Minho começava, agora, a ensaiar no sentido de criar uma cultura própria e um sentido de identidade próprio. As publicações, os desdobráveis, os editais e as cerimónias constituem exemplos disso mesmo. E a abertura do ano lectivo pretendeu expandir e estabilizar a comunidade organizacional, iniciar novos rituais de institucionalização e ajudar a sair do anonimato social.

---

<sup>95</sup> Lloyd Braga, *Desdobrável de Abertura do Ano Lectivo de 1975/76*, maiúsculas originais.

Deste modo, edificou-se a população organizacional e institucionalizou-se a paisagem política, através da definição das redes hierárquicas e relações de poder. Estas últimas tão importantes à compreensão da identidade organizacional, como confirmaremos no ponto seguinte.

## 1.5 Origens da Paisagem Política

**“Foram anos inesquecíveis...!”**

(Joaquim Pinto Machado, entrevista: 13/07/2007)

A comunidade organizacional, que ia dando forma à Universidade do Minho, era constituída por um número considerável de docentes e colaboradores provenientes das universidades das antigas colónias e de professores saneados das universidades clássicas. Este facto, a que alguns chamaram “coincidência decisiva”<sup>96</sup>, acabou por ser muito importante para a história desta nova Universidade, na medida em que lhe permitiu acolher docentes e investigadores com avançada formação em várias áreas do saber (em particular nas Ciências e Tecnologias). Além deste grupo de professores, em particular dos originários das ex-colónias, ter dado origem à elite política da instituição. Os Reitores Lloyd Braga, Barbosa Romero, Deus Pinheiro, Machado dos Santos, Chaínho Pereira e Guimarães Rodrigues fazem parte desse grupo. Ou talvez faça mais sentido dizer que, até à data, a Universidade do Minho teve apenas um reitor oriundo de uma universidade continental. Estamos, é claro, a referir-nos a Craveiro da Silva.

Dizem os documentos que Barbosa Romero foi o responsável pela contratação de duas dezenas de professores doutorados vindos das Universidades de Lourenço Marques (actual Universidade Eduardo Mondlane, em Maputo) e Luanda, logo no início das actividades da instituição. Depois, os contactos foram-se alargando e o processo de integração dos professores das ex-colónias foi a garantia da criação de um quadro de funcionários qualificado. Este processo vinha, de algum modo, resolver um problema sugerido nas actas das primeiras

---

<sup>96</sup> Craveiro da Silva, entrevista: 01/2005.

reuniões da CIUM, onde se relata a dificuldade em encontrar docentes interessados em vir trabalhar para o Minho<sup>97</sup>.

Esta ligação especial às universidades africanas foi, aliás, lembrada pelo Reitor Guimarães Rodrigues no 31<sup>a</sup> Aniversário da instituição (a 17 de Fevereiro de 2005), na presença do antigo Presidente da República de Moçambique, Joaquim Chissano<sup>98</sup>. A Universidade Eduardo Mondlane, em Maputo, foi apontada como modelo inspirador do projecto de instalação da Universidade do Minho e local onde se encontram parte das suas raízes, que depois se confundem com as do Minho e dos seus heróis fundadores.

A Universidade de Lourenço Marques foi edificada nos anos 1960, com a designação de Estudos Gerais Universitários de Moçambique, e nasceu num contexto que facilitava uma inovação pouco comum na Metrópole (como lembrou Guimarães Rodrigues no seu discurso, a seguir transcrito). O espírito de abertura que marcou aquela instituição parece ter sido trazido para o Minho, caracterizando igualmente o projecto desta universidade.

“À data, a Universidade de Moçambique, aproveitou a oportunidade única de ser concebida e projectada como uma nova instituição, para introduzir e experimentar orientações que seriam difíceis no quadro das instituições de ensino superior de então” (Guimarães Rodrigues, Discurso do Reitor no 31<sup>o</sup> Aniversário da Universidade do Minho, 17/02/2005).

Em Moçambique, num processo liderado pelo então Reitor Veiga Simão, estabeleceram-se como prioridades: a) a qualificação do corpo docente, b) a concepção de projectos de ensino interdisciplinares e c) a ligação ao meio envolvente. Trata-se de um conjunto de princípios que vieram a ser replicados na Universidade do Minho, onde se instalaram vários membros da equipa de trabalho de Veiga Simão para integrar a CIUM ou a sua gestão posterior<sup>99</sup>.

---

<sup>97</sup> Na 9<sup>a</sup> reunião da CIUM (27/06/1974), pouco tempo depois da tomada de posse, foi referida uma ligação protocolar à Universidade de Lourenço Marques, origem da maioria dos docentes contratados na fase de instalação da Universidade. E nessa mesma acta encontramos a informação de que “muitos dos candidatos, docentes e outros, provêm das Universidades Ultramarinas” (Comissão Instaladora, *Livro de Actas*, 1974: 62).

<sup>98</sup> Joaquim Chissano recebeu o Doutoramento *Honoris Causa* em Ciências Políticas e Relações Internacionais pela Universidade do Minho, a 17 de Fevereiro de 2005.

<sup>99</sup> Lista de pessoal docente vindo das ex-colónias e que integrou as reitorias da Universidade do Minho: António Cabeço Silva (pró-reitor), António Guimarães Rodrigues (Vice-reitor e Reitor), Carlos Bernardo (pró-reitor e vice-reitor), Carlos Lloyd Braga (reitor), E. Lopes Nunes (vice-reitor), Joaquim Barbosa Romero (pró-reitor, vice-reitor e reitor em

“Isso foi para a Universidade do Minho e para a Universidade de Aveiro uma coisa... eu não quero dizer decisiva, mas... muito importante. Porque já vinham de uma Universidade nova e muitíssimos, senão a maioria deles, com doutoramentos fora. Portanto, vinham já com uma mentalidade muito aberta, democrática ... eram gente nova e ainda não anquilosada, e não tinham, também, com posições a defender... isso foi altissimamente positivo!” (Joaquim Pinto Machado, entrevista: 13/03/2007).

Veiga Simão<sup>100</sup> lembrará mais tarde que estas “experiências exemplares de Moçambique a Angola”, com a “aposta em jovens de mérito inseridos numa programação cuidada”, nunca foram bem vistas pelas *velhas* universidades. Mas que a sua deslocalização em muito tinha beneficiado a Universidade do Minho, assim como as outras novas instituições de Ensino Superior, que aproveitaram a “evasão da ‘inteligência universitária’... facto que não estava previsto no planeamento inicial”. E refere-se mesmo a uma “Escola de Pensamento” que, tendo nascido na Universidade de Coimbra, “criou raízes em Moçambique e floresceu nas novas universidades portuguesas”. Esta Escola procuraria a simbiose entre o “novo” e o “antigo”, na “defesa de valores sagrados de portuguesismo e na abertura a novos desafios”. A Universidade do Minho seria, assim, 20 anos depois um “símbolo dinâmico dessa Escola”.

Craveiro da Silva recordou também:

“Por causa da descolonização, numerosos docentes das Universidades de Lourenço Marques (Maputo) e Luanda resolveram regressar a Portugal e naqueles confusos primeiro meses os gestores das Universidades não os aceitaram ou dificultaram-lhes a entrada por os apodarem de colonialistas... Foi este um dos vários ventos de desvario que sopraram aqui e acolá por altura da mudança de regime. Outros professores valiosíssimos foram saneados quase sempre arbitrariamente. Ora a Universidade do Minho aceitou-os ousada e sabiamente com a alegria de quem recebe a melhor oferta para o desenvolvimento da sua instituição. Quando outras Universidades abriram os olhos já era tarde e a Universidade do Minho... avançou largos passos em menos tempo” (Lúcio Craveiro da Silva, *in 20 anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 60).

---

exercício), João de Deus Pinheiro (vice-reitor e reitor), Isabel Calado Ferreira (pró-reitora), Licínio Chaínho Pereira (vice-reitor e reitor), Sérgio Machado dos Santos (vice-reitor e reitor) (conforme dados *in* Chaínho Pereira e Varela de Freitas, 2007: 138).

<sup>100</sup> *In* Aguiar e Silva, 1994: 15-20.

A relação entre a Universidade do Minho e a Universidade de Lourenço Marques é, por isso, de declarada relevância histórica para a construção identitária da primeira. Lloyd Braga foi, para além de docente e investigador em Moçambique, Vice-presidente da Comissão Executiva das Novas Instalações Universitárias da Universidade de Lourenço Marques (1970/73). E Barbosa Romero foi responsável pelo projecto de instalação dos laboratórios de Engenharia Química daquela Universidade (à semelhança do que havia já feito no Instituto Superior Técnico).

“Prof. Romero: a UM, como a Engenharia de Lourenço Marques, são sonho e obra sua”  
(João de Deus Pinheiro, *Cerimónia Solene do Jubileu do Professor Doutor Joaquim José Barbosa Romero*, 12 de Janeiro de 1998: 25).

Neste contexto, e dada a relação de Veiga Simão com a Universidade de Lourenço Marques e os seus professores, a ninguém surpreendeu que tivesse chamado Lloyd Braga para Reitor da nova Universidade do Minho e Barbosa Romero para membro da CIUM. Tendo este último ficado responsável pelo grupo de Ciências Exactas e pelo planeamento dos cursos de Engenharia.

Este último facto será, também, de acentuada importância histórica, já que determinou o mapa político da Universidade do Minho até à actualidade. Na verdade, as referências documentais apontam para o capital envolvimento de Barbosa Romero na concepção, criação e expansão dos cursos de Engenharia. Esta sua ligação pessoal à edificação da Engenharia, conjugada com o estatuto político interno que lhe foi conferido, parece explicar em grande medida o rápido crescimento e dominância desta Escola na história da Universidade. No seio dos quatro grupos de trabalho (criados na primeira reunião da CIUM), as Engenharias cedo se fizeram notar “qualitativa e quantitativamente”<sup>101</sup>, sob a liderança de Barbosa Romero e com o trabalho de muitos docentes oriundos da sua equipa de Lourenço Marques<sup>102</sup>. Este grupo acabou, mesmo, por dar origem a uma verdadeira *linhagem* de reitores na Universidade do Minho.

---

<sup>101</sup> Santos Simões, in Aguiar e Silva, 1994: 78.

<sup>102</sup> Esta força numérica e política da Escola de Engenharia manteve-se por toda a história de vida da UM e surge relatada em múltiplos documentos. Nos relatórios de actividade da Universidade encontrámos, por exemplo, referências aos esforços desenvolvidos por várias reitorias (nomeadamente da equipa liderada por Machado dos Santos, 1985-1998) para fazer equilibrar os *pratos da balança*, sendo que no outro extremo estariam as chamadas *Humanidades* (designação política usada em documentos e discursos para se referir as Ciências Humanas e Sociais).

“O Professor Barbosa Romero... concebeu e aplicou um modelo inovador no sistema Universitário Português que esteve na origem do êxito da Universidade do Minho. Além disso inovou igualmente o ensino da Engenharia, alargando os seus horizontes tecnológicos em áreas de formação humana, e criando novos cursos como os de Engenharia de Produção e Sistemas” (*Boletim da Universidade do Minho*, nº 52, 10/12/1997: 33).

“O que transparece dos registos reunidos por ocasião desta 1ª edição, é a existência de uma cultura que caracteriza e define a Escola de Engenharia...” (António Guimarães Rodrigues, *História da Escola de Engenharia*, [www.eng.uminho.pt](http://www.eng.uminho.pt), 2000).

“A Engenharia nasceu forte. Logo na CIUM tinha dois fortíssimos engenheiros, o Lloyd Braga e o Romero!” (Joaquim Pinto Machado, entrevista: 13/03/2007).

A inscrição do cenário político da instituição surge, aliás, relatada em diferentes discursos, conforme exemplos seguintes:

“Ainda hoje, se a Universidade do Minho possui das melhores Faculdades de Engenharia do país é porque já vieram formados [de Angola e Moçambique]. Em Letras, em Inglês, fomos apoiados pela universidade de Lisboa; em Literatura foi o Prof. Aguiar e Silva que veio de Coimbra... Mas em Sociologia, Psicologia e Educação, tivemos de formar os próprios professores, e isso demorou-nos mais tempo”, (Craveiro da Silva, 2004 *in Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 87).

“É fácil recordar os nomes dos poucos que então desenhavam a concepção da Universidade e tentavam dar-lhe uma existência numa conjuntura incerta e certamente adversa.

Lloyd Braga, Barbosa Romero, Barreiros Martins, Chaínho Pereira, Sérgio Machado dos Santos, Hernâni Maia e Luís Soares eram, na área das Ciências Exactas e Tecnologias ..., os que desenvolviam o projecto da Universidade do Minho, e ousavam sonhar numa Universidade inovadora, com um corpo docente qualificado, alicerçada na sua investigação, com um ensino de qualidade e uma intervenção no desenvolvimento da região” (António

---

Diz Craveiro da Silva (2004 *in* Gama, 2004: 189): “... no lançamento do curso das Humanidades surgia, porém, numa situação mais desconfortável do que os seus colegas de Engenharia e Ciências...”.

Guimarães Rodrigues, discurso do Reitor na *Sessão de Homenagem ao Professor Doutor Joaquim Barbosa Romero*, 28/09/2005, sublinhado nosso).

“Dá-me particular prazer ... como ex-presidente da Escola [de Engenharia], por poder ver uma instituição que ajudei a construir afirmar-se de forma crescente nestes últimos 4 anos e assumir hoje, com justiça, uma posição de liderança na Universidade do Minho”, (Carlos Bernardo<sup>103</sup>, “Ciência, Tecnologia, Investigação e Desenvolvimento”, discurso proferido nos *25 Anos da Escola de Engenharia*, 04/10/2000, [www.eng.uminho.pt](http://www.eng.uminho.pt), 11/2006).

A paisagem política da Universidade do Minho de hoje deve, portanto, ser lida a partir da compreensão dos lugares e trajectórias dos seus membros. Referimo-nos a lugares formais e informais, em estruturas hierárquicas e de interacção. A cada lugar corresponde um papel na rede relacional da organização, que se cruza com indivíduos, grupos, departamentos, tecnologias, ideologias e poderes (Mumby, 2004). A actual organização política desta Universidade corresponde, por isso, a uma intensa rede de relações de poder e influência que se foi tecendo a partir da fundação e ao longo da história de vida da instituição.

“Ao princípio trabalhámos em equipa a formar uma universidade nova. E até aqui quem tem governado a universidade têm sido ainda pessoas desse grupo. O actual reitor [Cháinho Pereira] pertencia à comissão instaladora, o Machado dos Santos, o João Deus Pinheiro. E agora pela primeira vez vamos ter um reitor [Guimarães Rodrigues] quase de outra geração... Combinámos todos, que ia primeiro o João de Deus Pinheiro e depois o Sérgio Machado dos Santos” (Craveiro da Silva, in *Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 86, sublinhado nosso).

Um olhar sobre a aventura da criação da Universidade do Minho permite, pois, desvendar a sua concepção política. A experiência da fundação da Universidade de Moçambique parece ter sido, para Veiga Simão e para os membros da CIUM, fonte de inspiração, exemplo e qualificação na construção da Universidade do Minho. Vivia-se nos primeiros anos desta Universidade *um espírito de corpo, de abertura, de dinamismo e de aventura* que tinham marcado a criação das universidades ultramarinas<sup>104</sup>. E essa época será permanentemente

---

<sup>103</sup> Carlos Bernardo foi Vice-reitor da Universidade do Minho entre 1994 e 2002, e Presidente da Escola de Engenharia entre 1992 e 1996.

<sup>104</sup> Craveiro da Silva, entrevista: 18/1/2005

lembrada pela instituição, através de uma evocação dos seus valores que se pretende que façam parte da identidade organizacional. Como se pela comunicação se fizesse a realidade.

“Criar uma instituição de raiz é tarefa notável. A Universidade do Minho teve o privilégio de ser conduzida por personagens com visão e com capacidade de agregarem e motivarem equipas competentes em redor do projecto de Universidade... O percurso desde os tempos de uma existência precária sediada no Largo do Paço e num edifício de habitação, na Rua D. Pedro V, em Braga, há 25 anos, até ao momento presente, é recheado de episódios coloridos” (António Guimarães Rodrigues, discurso do Presidente nos *25 Anos da Escola de Engenharia*, 28/01/2000; [www.eng.uminho.pt](http://www.eng.uminho.pt), 07/11/2006).

Esta memória dos valores da fundação tem-se realizado por via da criação e enunciação de “estórias” organizacionais, isto é, narrativas que explicam os comportamentos da organização em termos de missão e moralidade e que têm um enorme potencial emocional na relação com os públicos (Dowling, 2006). Realçamos, aliás, que todas as organizações tendem a desenvolver sistemas de narrativas que são responsáveis pela criação do sentido colectivo e do mapa interno de interpretação dos assuntos (Dutton e Dukerich, 1991). Pela comunicação é possível institucionalizar-se a leitura, entendida como mais *correcta*, para os princípios e ideologias, como para as políticas e comportamentos. E, estas “estórias”, escritas ou faladas, constituem-se frequentemente como *mitos épicos* (Mitroff e Kilmann, 1975<sup>105</sup>), que celebram os heróis, mantêm uma memória colectiva e estruturam o pensamento organizacional. A narratividade é um domínio discursivo que estrutura a forma como as pessoas atribuem sentido e fortalece, desse modo, o poder e a ideologia dos grupos dominantes (Boyce, 1996; Czarniawska, 1997; Eisenberg e Goodhall Jr., 2004). As suas “estórias” parecem ter origem continuada nos líderes e conseguem a formatação das convicções sem que, muitas vezes, os membros se dêem conta disse e, portanto, sem resistência (Lukes, 2006).

Seguem-se alguns exemplos de “estórias” organizacionais contadas pelas elites da Universidade do Minho, com notas de mitos épicos e onde se evocam os valores fundadores:

---

<sup>105</sup> In Boyce, 1996.



“Enfim, posso testemunhar, em síntese, para terminar, que a aventura rara e invejável em que participei da criação da Universidade do Minho, se logrou algum êxito até certo ponto espectacular, tendo em conta a sua existência de apenas vinte anos, isso se deve em boa parte ao programa ambicioso, competente e crítico da Comissão Instaladora, da sua dinâmica concorde e esclarecida, da sua resistência às dificuldades e sobre tudo ao seu apreço pelo diálogo livre e criador sem o qual não há verdadeira Universidade nem riqueza cultural” (Lúcio Craveiro da Silva, *in 20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 62, sublinhado nosso).

“Mas como não ganhar quando teve à frente dos seus destinos Homens do gabarito de Lloyd Braga, Barbosa Romero, Lúcio Craveiro, Pinto Machado e Santos Simões, entre outros?

Mas como não ter atingido notável desenvolvimento e qualidade, hoje por todos reconhecida, quando dispõe de um Reitor excepcional, de seu nome Sérgio Machado dos Santos, e de uma equipa coesa?

Mas como não afirmar-se com uma personalidade forte quando a Associação de Estudantes, os Conselhos Académicos, o Senado sempre se orientaram pelo princípio da razão e pela razão dos princípios?

A mística da UM aí está, pujante para a maioria em que se prepara para entrar, e na qual os desafios serão, provavelmente diferentes, mas não necessariamente mais fáceis.

É nesta mística que importa preservar e engrandecer, essa mística que ainda trago comigo (mau grado o relativo afastamento), essa mística que me faz sentir honrado em dizer que sou Professor da UM e muito orgulhoso de um dia ter sido eleito seu Reitor.

‘O bom filho à casa torna’, diz o adágio. Espero que me considerem o que julgo ser – um bom filho. E à UM espero poder retornar no futuro. É a minha casa!” (João de Deus Pinheiro, *in 20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 100 e 101, sublinhado nosso).

“Mal vão as *Instituições*, que não cultivam a gratidão e desvalorizam a história...

E é também um sinal claro de que esta Universidade tem **memória**, que não esquece os seus fundamentos, os seus alicerces históricos e os seus mentores, enaltecendo a **criatividade, o projecto inovador, o espírito de dedicação, a devoção e a lealdade...**”

(Licínio Chaínho Pereira, “*In memorium* Professor Romero”, *Sessão de Homenagem ao Professor Doutor Joaquim Barbosa Romero*, 28/09/2005, destacado original).

A gestão de topo desta Universidade foi procurando, pela comunicação do que julgou serem as melhores qualidades da fundação, levar a uma interiorização de valores e crenças por parte dos membros e logo a um comportamento em conformidade. Trata-se de uma lógica explicada por Thomas *et al.* (1993: 240), como uma forma de “imposição de sentido em assuntos caracterizados pela ambiguidade”, que se terá tornado numa marca dos gestores modernos. As qualidades, de abertura e de dinamismo inovador, que caracterizaram o período de instalação da Universidade do Minho foram sendo continuamente insufladas na instituição por via de várias formas de declaração de identidade. Os discursos formais dos vários reitores (em reuniões ou cerimónias), o brasão de armas, os relatórios de actividade ou o boletim informativo constituíram formas de preservar e celebrar um passado histórico de glória, caracterizado por uma atitude e princípios particulares.

“O Boletim da Universidade era, talvez, o veículo onde algum pensamento universitário passava” (Isabel Calado Ferreira, entrevista: 07/05/2007).

Por esses meios, as elites procuraram mostrar como os ideais e comportamentos históricos tinham dado origem a uma cultura e a uma identidade próprias: *centrais, distintivas e duradouras*. E estes pressupostos inspiraram os diferentes líderes organizacionais, ao longo do tempo, na promoção de uma coesão grupal e de um *novo velho* espírito e atitude que permitissem à instituição fazer face aos novos desafios.

“Esta visão equilibrada, livre e dinâmica da comunidade universitária que, tendo à frente o Reitor, orientou a Comissão Instaladora, transmitiu-se a toda a Universidade e por isso não admira que fosse ela ainda que, entre nós, conseguisse o primeiro Reitor eleito, passo decisivo para a autonomia universitária e que obtenha o maior índice de aumento de alunos para corresponder, às necessidades desta região, a mais jovem da Europa” (Lúcio Craveiro da Silva, in *20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 61 e 62, sublinhado nosso).

“A verdadeira *energeia* criadora da Universidade reside na inteligência, na cultura, na consciência crítica, na insatisfação, na generosidade, na dedicação e no trabalho destes

milhares de homens e de mulheres, de gerações diversas, que crêem nos valores fundacionais..." (Vitor Aguiar e Silva, in *20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 12, sublinhado nosso).

Para além dos ideais históricos, também os padrões de comportamento são considerados pela literatura como fontes de identidade<sup>106</sup>. A forma como a organização age perante os *assuntos* que são importantes para a actividade que desenvolve, parece determinar o sentido de si que projecta para dentro e para fora. Da mesma forma que a identidade entretanto criada acaba por influenciar a resposta organizacional aos *assuntos* (Gioia e Thomas, 1996).

"Não cabe aqui fazer a história desses tempos heróicos, mas não posso calar o esforço realizado" (José Veiga Simão, in *20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 94, sublinhado nosso).

"Os fundadores, aquela primeira equipa de pessoas ilustres, vinham com uma grande riqueza académica e cultural, e tinham uma atitude de grande generosidade para com a instituição. Assim como os funcionários! A primeira geração de funcionários não-docentes era de uma dedicação absolutamente espantosa!" (Isabel Calado Ferreira, entrevista: 07/05/2007).

Assim, o comportamento da nova Universidade nos anos de instalação (suas prioridades, suas políticas, suas estratégias e suas práticas) foi determinante para a institucionalização de um certo sentido de identidade: da tal *abertura, dinamismo, inovação e respeito pelos valores universais da ciência e cultura*. Ora, tendo estes valores identitários resultado de forma positiva, passaram a ser dados como exemplo para as tomadas de decisão futuras (na linha do que entende Schein, 1992), proporcionando enquadramento e funcionando como guias da resposta organizacional aos *assuntos*. E, ao mesmo tempo que se repetiam as orientações de acção face a um cenário, reproduzia-se o sistema de representações e perpetuava-se a identidade organizacional, mesmo em tempos de mudança. Ainda que todo este processo possa não ter sido consciente para a maioria dos membros da organização, pois (como refere

---

<sup>106</sup> Recordamos, que entendemos comportamento organizacional como o conjunto de acções tomadas pela organização dentro do seu sector de actividade, e que pode incluir desde a tomada de decisão sobre os preços, à relação com a concorrência ou à responsabilidade social. E que é para muitos autores um factor de referência e de projecção da identidade (Dutton e Dukerich, 1991; Van Riel, 1995; van Riel e Balmer, 1997; van Rekom, 2002; Corley, 2004).

a literatura, Thomas *et al.*, 1993) são os gestores de topo que desenvolvem uma maior capacidade de uma influência sobre que *assuntos* devem ser tratados e como devem ser catalogados.

“Eu e todos nós andámos de caixotes às costas. Não havia pessoal e as coisas tinham que fazer-se. Todos trabalhámos nesse sentido, portanto, é a época heróica da Universidade. Foi essa época que eu vivi” (Lúcio Craveiro da Silva, *in Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 86, sublinhado nosso).

“Contou a Universidade, com dois gestores e professores de valor excepcional: Lloyd Braga e Barbosa Romero. O primeiro foi o Reitor, com carisma de chefe.... Nesta linha inovadora, o Prof. Barbosa Romero idealizou e apresentou logo uma nova concepção orgânica para a Universidade do Minho...

Tendo solidamente fundado, humana e cientificamente, as características da nova universidade...” (Lúcio Craveiro da Silva, “Segredos do crescimento”, *UMjornal*, 02/2004, sublinhado nosso).

Os episódios de antecipação de abertura do ano lectivo, da localização das instalações definitivas, do acolhimento dos professores saneados e das universidades ultramarinas, da integração das tradições académicas de Braga e Guimarães, da escolha dos cursos e métodos de ensino, da definição da estrutura orgânica, e outros, fazem parte da história de construção da identidade da Universidade do Minho. O modo como a instituição resolveu as dificuldades e tomou as decisões parece ter desenvolvido um conjunto de crenças e valores, de traços de carácter e de padrões de acção que fixaram os atributos particulares da instituição. Esses atributos tornaram-se parte do sistema de representações desta Universidade – *as suas características centrais, distintivas e relativamente duradouras* (Albert e Whetten 1985) – e passaram a constituir referências para futuro. Depois, os mesmos atributos foram comunicados a uma comunidade étnica em construção, permitindo a sua interiorização e renovação, num processo circular de mútua influência.

“Tudo foi possível com o empenhamento, a imaginação e a capacidade de inovação que foram inculcadas na fundação e que definem a *cultura desta Universidade*” (António

Guimarães Rodrigues, *Sessão de Homenagem ao Professor Doutor Joaquim Barbosa Romero*, 28/09/2005, sublinhado nosso).

“Aleluia!

Digo, clamo, “Aleluia”, porque passados quase 27 anos ... eis-nos aqui, em sessão solene e festiva, presidida pelo Magnífico Reitor e estando presentes Suas Excelências o Primeiro-Ministro e os Ministros da Educação, da Saúde e da Ciência e Tecnologia, a inaugurar a abertura desse curso que, quanto aos princípios fundamentais de concepção, não difere no essencial dos que orientavam a proposta de 1974.

Parece-me um sonho, um maravilhoso sonho!

Acompanhei activamente e vivi intensamente todo esse longo período de alternadas esperanças e desilusões a respeito de um projecto que foi sempre assumido por muitos e muitos dos que trabalharam e trabalham nesta Universidade como se os tocasse a si próprios. Quantas vezes me perguntavam, com real interesse bem expresso na entoação e na fisionomia: “Então, quando teremos a Medicina?”

Na liderança desta força anímica institucional, a estimulá-la e a orientá-la, a alimentar a força da persistência e a manter bem viva a chama da esperança, estiveram sempre os Reitores da Universidade do Minho. Entre eles, é de toda a justiça destacar o primeiro, Carlos Lloyd Braga, o último, Sérgio Machado dos Santos e o actual Licínio Chaínho Pereira” (Joaquim Pinto Machado, *Aula Inaugural do Curso de Medicina da Universidade do Minho*, 08/10/2001).

Da mesma forma, a não realização de alguns projectos considerados importantes para a prossecução da ideia de “Universidade completa” (como os cursos de Medicina, Direito, Arquitectura e Artes, que só foram criados anos mais tarde) tornaram-se mitos da história de uma instituição audaz. E os esforços para a sua concretização<sup>107</sup> foram sendo repetidamente lembrados como verdadeiras missões, levadas a cabo por *heróis organizacionais*<sup>108</sup> que não se pouparam a esforços para cumprir os sonhos da fundação. A identidade da Universidade do Minho foi sendo, assim, povoada de sonhos cumpridos, mas também de ideais adiados.

---

<sup>107</sup> Estas licenciaturas vieram a ser criadas muito mais tarde: Direito abriu em 1993/94, Arquitectura em 1997/98, Medicina em 2001/02, e Música foi aprovada em 2006.

<sup>108</sup> *Heróis organizacionais* – pessoas que personificam os valores da cultura e, por isso, constituem modelos tangíveis para o comportamento dos funcionários (Deal e Kennedy, 1982; Peters e Waterman, 1982).

“Mas com uma tenacidade heróica e sem grandes compensações terrenas, não posso deixar de frisar o trabalho, claro ou ainda pouco conhecido, daqueles – e são muitos! – que nesta Universidade se dedicam à investigação científica e criativa e já produziram obras de vulto, dando assim ao seu ensino um nível verdadeiramente universitário” (Lúcio Craveiro da Silva, Discurso de Reitor da Universidade do Minho na *Abertura do Ano Lectivo* 1983/1984: 8, sublinhado nosso).

“Quer dizer: a ideia de uma *Universidade completa* de Lloyd Braga não se pôde logo realizar por falta de apoio externo, mas essa ideia permaneceu viva no seio da Instituição e pouco a pouco, com perseverança e sabedoria, ela se vai convertendo em realidade. Assim aconteceu com o Direito e a Medicina e agora, ao que consta, com a Música!” (Lúcio Craveiro da Silva nos *25 Anos dos Cursos de Letras e Ciências Humanas Universidade do Minho*, in *Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 185).

“Quando a Medicina não foi para à frente (ainda que, curiosamente, ninguém nos tenha dito frontalmente que *não*), a CIUM ficou sob uma pressão local muito forte e às vezes (digo-lhe, mesmo) muito agressiva! Porque o primeiro rosto éramos nós e portanto... ‘Então o que é que os senhores estão a fazer?’ perguntavam-nos aqui!... (Joaquim Pinto Machado, 13/03/2007).

Estes temas, como muitos outros, foram sendo tratados pela instituição por via de discursos que muitas vezes tomaram a forma de *sagas organizacionais* (Clark, 1972). Isto é, “estórias” que a literatura classifica como narrativas centradas em concretizações heróicas ou feitos únicos, que permanecem enraizados na emoção dos seus participantes e descendentes. E que, por isso, enchem de orgulho e de identidade o grupo que as acolhe, desenvolvendo confiança, lealdade, unidade e envolvimento emocional. Ao mesmo tempo que parecem apresentar um enorme potencial de controlo simbólico para as elites dominantes, responsáveis pela preservação e transmissão destas *sagas* aos novos membros. Para o efeito, estes grupos de liderança procuram criar todo um imaginário colectivo de emblemas, lemas, publicações, estátuas ou cerimónias, que funcionam como vestígios históricos e mitos simbolizadores que transmitem, repetidamente, valores e crenças a gerações de membros das organizações. Na Universidade do Minho essas *sagas* heróicas constituem parte da memória histórica da identidade e da comunicação da instituição.

“... o Professor Lloyd Braga narra a história de anos difíceis e incertos em que verdadeiramente se jogou o destino da Universidade do Minho. O que ele não diz, por elegância moral, mas muitos sabem bem, é que se o projecto de construção da Universidade do Minho não soçobrou, por entre as convulsões políticas do período revolucionário, as dificuldades orçamentais, as flutuações da política educacional, as lutas e dissensões das forças nacionais e regionais, isso se ficou a dever, de modo determinante, à lucidez pragmática, à capacidade de diálogo, ao bom senso, ao empenhamento e ao espírito universitário do Professor Lloyd Braga. Teve colaboradores de excepional valia nos membros da Comissão Instaladora, mas sem a vontade, a inteligência e a sabedoria do seu primeiro Reitor, a Universidade do Minho dificilmente teria resistido às incertezas, aos conflitos e aos abalos dos primeiros anos da sua história” (Vitor Aguiar e Silva, *in 20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 9 e 10, sublinhado nosso).

“Não posso, nem devo deixar de reafirmar, a respeito da Comissão Instaladora da Universidade do Minho, o quão gratificante foi trabalhar em tal Órgão determinante da criação da Universidade, e com homens de excepional craveira científica, cultural e humana. Pese embora a CIUM ter sido constituída, em todas as suas composições, por homens de diversa formação política e ideológica (ou talvez por isso mesmo!), porque apenas os preocupou a missão para que tinham sido nomeados, **instalar uma Universidade**, souberam todos orientar a sua inteligência, conhecimentos e dedicação a favor de uma causa em que sempre acreditaram” (Joaquim Santos Simões, *in 20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 93, destacado original).

Na verdade, as “estórias” da fundação deram origem a lendas, povoadas de nomes heróicos, que permitiram o desenvolvimento de estabilizadores enquadramentos interpretativos. As “estórias” constituem “poderosas tácticas de comunicação” que constroem representações significativas da realidade, activam emoções e promovem a confiança nos líderes organizacionais (Dowling, 2006: 84). O processo de construção de sentido implica, portanto, uma certa invenção da realidade, com base em dados retrospectivos de quem desenvolve os significados. Nas organizações, que são também “sistemas de interpretação” (Weick, 1995), cabe às elites estruturar o desconhecido e sugerir quadros de referência, através de uma produção, manipulação e difusão da informação que dá sentido, propósito e direcção à organização. Os gestores de topo da fundação da Universidade do Minho deram forma a uma

realidade em formação, cheia de ambiguidades. Depois, comunicaram-na, interna e externamente, para que outros a descobrissem. E com isso inventaram a identidade da instituição, que a comunicação tornou visível e ajudou a reconstruir.

“Estava eu em Inglaterra a fazer o meu doutoramento, no longínquo ano de 1974, quando o meu mestre e amigo Prof. Barbosa Romero me visitou e me falou, com um entusiasmo contagiante, desse projecto novo chamado Universidade do Minho, onde decidira embarcar com o saudoso Prof. Lloyd Braga, o Prof. Lúcio Craveiro da Silva e outros visionários...

As equipas com o Sérgio, o Luis Soares, o Carlos Bernardo, o Chaínho, a Isabel e o João Ferreira, o Carlos Couto, o Guimarães Rodrigues, o Pousada, o Aguiar e Silva, o Zé Tavares de Oliveira e tanto outros que encheriam uma página, são momentos de vida que perduram e se guardam nas melhores memórias.

Fizemos instalações, cursos e formação, quando os recursos financeiros eram inevitavelmente parcos. Mas sobrava entusiasmo e o ‘amor à camisola’.

Dos funcionários só direi que foram igualmente fundamentais. Os mais velhos lembrarão o Diogo, o Lenine, o Falcão, a Olga, a Ângela e tantos outros, incluindo o Melo das oficinas. Tanta amizade e tanta saudade!...

Sei que todos eles, como eu, continuaremos hoje e sempre cheios de orgulho em poder dizer que ‘somos e seremos da Universidade do Minho’” (João de Deus Pinheiro, “O tempo de andar ‘com a baliza às costas’...”, *UMjornal*, 02/2004, sublinhado nosso).

Assim sendo (e à semelhança do que sugerem os estudos em Ciência Política), as identidades organizacionais parecem ser largamente *inventadas* pelo discurso das elites: em escritos formais e em cerimónias, pelos emblemas e pela arquitectura dos edifícios, nas publicações e nos rituais. Ou seja, são criadas e recriadas pela comunicação estratégica desenvolvida e controlada pelas figuras sénior das organizações (gestores de topo, elites influentes e líderes históricos). Tal demonstra uma relação estreita entre as actividades de representação identitária e de comunicação institucional. Uma ligação já avançada por Cheney e Christensen (2001: 234) quando referiram que as actividades de comunicação numa organização (em particular as de Relações Públicas) são *identity-related*, no sentido de que a comunicação



ajuda a estabelecer o *eu* organizacional único, ao mesmo tempo que o relaciona com as preocupações da “multidão cultural”.

Vejamos, agora, o outro fio que suporta a *organização expressiva* e que constitui o sistema de comunicação da Universidade do Minho.

## 2. O *Sonho* da Comunicação Participada

**“É tempo de pararmos de pensar no Ensino Superior como um serviço para produzir, embalar e promover”** (Irvan Kummerfelt, “University Public Relations”, *Journal of Advertising*, 1975: 6-10).

O sistema de comunicação instalado no período de fundação da Universidade do Minho não foi determinado por nenhuma decisão política formal da CIUM e não aparece descrito em qualquer documento, mas podemos percebê-lo a partir dos princípios enunciados e das práticas adoptadas. Este sistema, pelos seus traços caracterizadores, pode ser enquadrado num certo modelo de comunicação organizacional, emergente na década de 1970 e categorizado como *simétrico* (como explicaremos adiante).

Entendemos por *sistema de comunicação* como o conjunto das *políticas, estruturas e práticas* comunicativas que dão vida a uma organização e a colocam em relação com os ambientes interno e externo. Por isso, analisaremos estes três componentes para procurar compreender o funcionamento da comunicação da Universidade do Minho (na relação com a construção identitária), entre 1974 e 1981. Para examinar estes fenómenos, usaremos as clássicas distinções entre *comunicação interna e externa, formal e informal, verbal e não-verbal*. Estas categorias constituem modos de organizar e analisar a informação relativa ao funcionamento comunicativo de uma organização e explicam a estrutura desta parte do trabalho.

## 2.1 O Sistema de Comunicação Interna

**“O modelo matricial é impossível de funcionar sem uma comunicação estreita entre todos os intervenientes. Coloca em relação as linhas de comando e controlo. A proximidade física da fundação ajudava essa relação comunicativa, que hoje em dia só é possível graças aos meios tecnológicos”** (Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2007).

A comunicação interna (conforme referido no enquadramento teórico) corresponde a todos os actos de comunicação (formais e informais) que se produzem no interior de uma organização, com propósitos de coordenação de tarefas e de promoção de um clima apropriado ao cumprimento dos objectivos organizacionais. Assim sendo, a comunicação interna da Universidade do Minho era um mecanismo nuclear à actividade fundadora, ainda que, por vezes, a sua presença fosse quase imperceptível. Os estudos de redes de comunicação usam mesmo a metáfora da *videira* (“grapevine”) para descrever a presença discreta, mas essencial, da comunicação interna na estrutura organizacional<sup>109</sup>. Como uma *videira*, a comunicação interna da Universidade do Minho cresceu suportada pela estrutura orgânica, mas expandiu-se também para além do organograma.

Naqueles tempos, a comunicação interna das organizações era perspectivada como uma função das áreas administrativas e de recursos humanos, predominando os esforços verticais de execução e coordenação de tarefas. Assim, o grupo de trabalho que criava a Universidade do Minho ia recorrendo às mensagens e canais de comunicação que lhe pareciam mais apropriados, mas sem tomar decisões formais sobre o assunto. E entre cartas e ofícios, reuniões no Paço e em Lisboa, celebrações na Sé ou contactos em “mangas de camisa”, a CIUM foi desenvolvendo redes de informação e interacção que deram vida à organização. Todos estes factos são referidos em documentos e relatos produzidos sobre a época, ainda

---

<sup>109</sup> “Grapevine”, termo surgido durante a Guerra Civil Americana (1861-1865) para designar os sistemas técnicos de comunicação (telefónica e radiofónica) discretamente montados entre as vinhas e ramadas, para servir as comunicações dos exércitos em confronto. Mais tarde a designação foi adoptada pelos estudos das redes de comunicação, para explicar o funcionamento da comunicação interna informal nas organizações (Newstrom e Davis, 1997).

que sem o enquadramento pretendido por esta investigação. Essa sistematização foi realizada pelo nosso estudo empírico, conforme descrição seguinte.

O modelo de comunicação interna instalado na Universidade do Minho, entre 1974 e 1981, foi inferido das decisões tomadas e práticas inauguradas pela CIUM. Relativamente às decisões, que nos permitem perceber o funcionamento da comunicação organizacional interna, destacamos duas opções políticas: (1) a estrutura matricial e (2) as instalações concentradas de tipo *campo universitário*. Das práticas de comunicação interna, instaladas na instituição na época referida, realçamos: (3) o seu carácter informal e (4) a inauguração de alguns rituais e celebrações. Todas estas medidas tiveram efeitos sobre a comunicação interna, pelo que a sua observação foi crucial à detecção do estado comunicativo.

### **As Decisões Políticas e os seus Efeitos Comunicativos**

Propomos que o exame da comunicação interna da Universidade do Minho se inicie com um estudo da estrutura orgânica escolhida para a instituição, na linha das análises estruturalistas da Comunicação Organizacional (McPhee e Poole, 2001; Monge e Contractor, 2001). Entendem os estruturalistas que, sendo a estrutura uma característica definidora da organização, orienta também a rede de relações e fluxos comunicativos.

A *estrutura organizacional* corresponde a uma matriz de níveis hierárquicos, processos e regras que, comunicados de forma explícita e autoritária, regulam a acção dos membros na organização, incluindo as acções de comunicação. Pelo que a estrutura parece determinar o próprio desenho do sistema de comunicação, guiando e restringendo políticas, suportes e práticas, com base nos níveis, distâncias, autoridades, cadeias de comando e funções estabelecidas. A estrutura, da mesma forma que envolve declarações sobre actividades, papéis e controlo, traça os canais e fluxos formais de comunicação, a que se irão juntar, mais tarde, as redes informais. Estas últimas assentam em relacionamentos de vizinhança e amizade, que não seguem necessariamente a sequência hierárquica mas partem de relações estruturais iniciais. Assim, ao escolher um modelo de organização matricial, a CIUM

determinou, desde logo, o tipo de comunicação formal que pretendia instalar e deu o mote para o desenvolvimento posterior de uma certa comunicação informal.

No documento “*Universidade do Minho: Que Universidade*”, de 1976, a CIUM apresenta um conjunto de reflexões e orientações que serão determinantes no estabelecimento de um dado sistema de comunicação. Defende-se aí que uma Universidade nova deveria atender à socialização crescente na época, que se reflectiria nomeadamente numa maior consciência social e participação activa dos trabalhadores na “definição, gestão, fiscalização e avaliação das actividades de produção e prestação de serviços” (página 10). E considera-se que a estrutura da nova Universidade do Minho deveria possibilitar essa socialização, isto é, a intervenção de toda a comunidade de trabalhadores no projecto comum.

“É evidente, mas não será demais referir, que de uma concepção de Universidade assente nestes dois pontos fundamentais [integração no meio e capacidade de adaptação às evoluções] decorre terem todos os seus membros de se sentir ligados aos objectivos que forem definidos. Para esta adesão consciente se verificar tem de haver uma ampla participação de docentes, discentes e funcionários na discussão das orientações em jogo, em colaboração com os interlocutores do meio exterior” (Comissão Instaladora, *Cursos e Departamentos nos domínios das Ciências Exactas e Tecnologias*, 11/1974: 3, sublinhado original).

A estrutura orgânica a adoptar pela nova Universidade teria, portanto, que dar resposta aos “valores colaborativos”<sup>110</sup> – de *participação, democracia e humanismo* – defendidos pelos membros da CIUM. Tal implicava o desenvolvimento de um sistema organizacional que valorizasse tanto os processos de decisão verticais, de tipo mais burocrático, como os mecanismos de decisão laterais, de características mais participativas. Os processos verticais serviam o arranjo de competências, a atribuição de responsabilidades ou a especificação de regras. E os processos laterais permitiriam a prática da interdisciplinaridade e da flexibilidade, enquanto princípios colaborativos fundamentais da nova instituição.

---

<sup>110</sup> Barbosa Romero, in *20 Anos de História da universidade do Minho*, 1994:66.

A partir daqui, o *modelo matricial* foi entendido como a melhor opção, porque quebrava com a tradição e vinha de encontro aos valores inovadores preconizados. As estruturas clássicas perpetuavam uma ideia de universidade marcadamente burocrática, rígida, formal, hierarquizada e monodisciplinar. Já o modelo matricial, caracterizava-se pela participação informada e informal das unidades nos processos de tomada de decisão e pela interacção interdisciplinar. Para isso, a CIUM advogava a necessidade de manter “constantemente abertos os canais”<sup>111</sup> entre os vários tipos de unidades.

“O valor da participação vivia-se por completo na fundação! Mas por completo! ... A Missão da Universidade era muito mais importante do que os projectos individuais” (Isabel Calado Ferreira, entrevista: 07/05/2007).

Ora, estas reflexões sugerem-nos pistas de enorme relevância para a caracterização do sistema de comunicação que a CIUM, implicitamente, sugeria para a nova Universidade do Minho. Este deveria, pois, propiciar a formação de uma “*corporação académica*”<sup>112</sup>, isto é, uma comunidade de docentes, discentes e funcionários que partilham dos mesmos objectivos e se envolvem numa “colaboração entusiasta”<sup>113</sup> para a construção de um projecto comum. Trata-se de um entendimento que supõe a valorização dos *fluxos de comunicação horizontais*, que era algo pouco comum nas organizações dos anos 70 e ainda mais improvável nas instituições universitárias de tipo clássico.

A estrutura matricial dá flexibilidade à organização hierárquica tradicional, ao criar grupos de trabalho centrados num projecto específico e temporalmente limitado. Para isso, combina a departamentalização por funções – agrupando os especialistas –, com a departamentalização por serviços – coordenadora dos projectos – e cria duplas linhas de autoridade, obrigando a um maior relacionamento horizontal. Disto resulta uma valorização da comunicação interna numa sequência lateral, que proporciona o desenvolvimento de relações interpessoais eficazes na criação de acordos implícitos. Já o modelo de estrutura burocrática, que caracteriza as universidades clássicas, assenta na divisão do trabalho em faculdades/departamentos

---

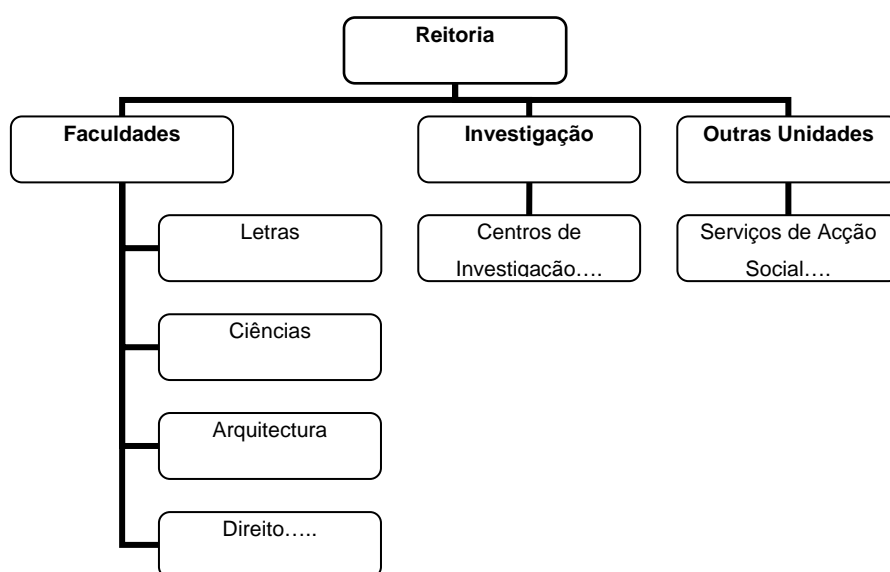
<sup>111</sup> Barbosa Romero, *Proposta de um Modelo para a Universidade do Minho*, 1975: 13.

<sup>112</sup> Lloyd Braga, *Desdobrável de Abertura do Ano Lectivo*, 1975.

<sup>113</sup> *Idem*.

funcionais, numa autoridade centralizada e numa comunicação muito formalizada, seguindo a cadeia de comando (ver ilustração 7).

### ESTRUTURA BUROCRÁTICA DAS UNIVERSIDADES CLÁSSICAS



---

Ilustração 6. Organograma inspirado na estrutura interna da Universidade do Porto, [www.up.pt](http://www.up.pt)

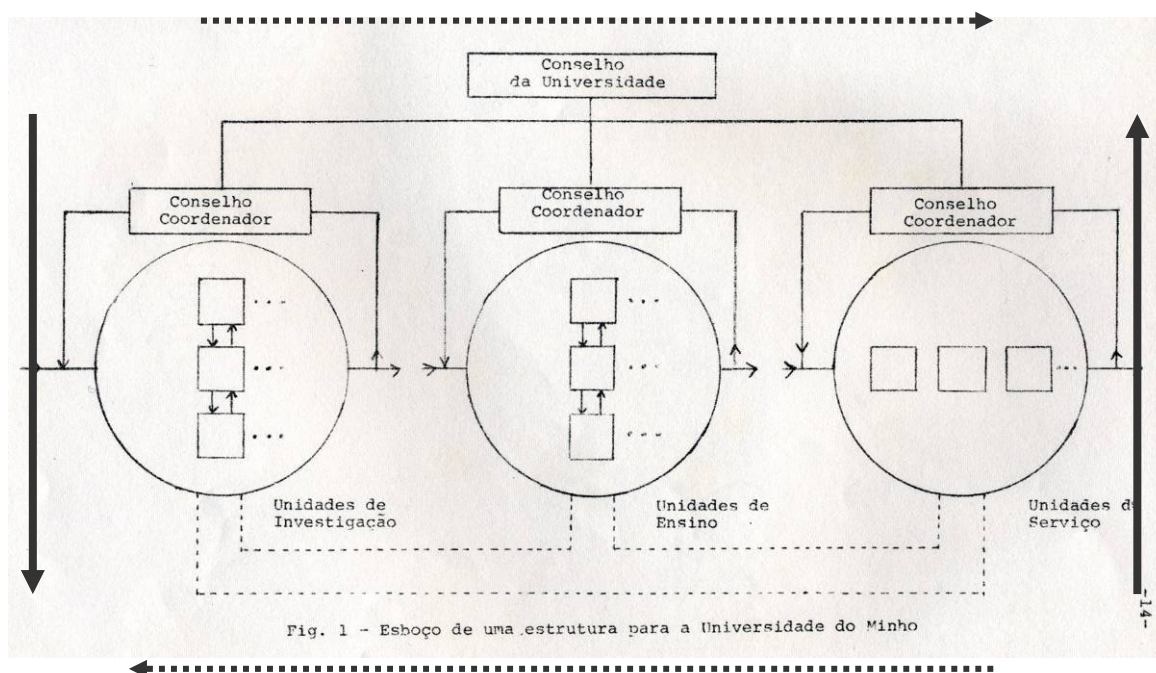
---

O sistema de comunicação inferido do modelo matricial da nova Universidade caracterizava-se, por outro lado, pelos tradicionais fluxos de comunicação vertical – entre os órgãos de gestão, as unidades de apoio e as unidades de projecto – mas enfatizava os fluxos de comunicação lateral – entre as unidades ensino, investigação e apoio. Como vemos no esquema que se segue (ilustração 8), a estrutura proposta era de tipo *flat* (isto é, com um número reduzido de níveis verticais) e acentuava o relacionamento circular entre as unidades. Disto resultava uma

acrescida importância dos *fluxos de comunicação horizontais*, e logo da *comunicação informal*<sup>114</sup>, capazes de criar sinergias construtivas entre as unidades.

## SISTEMA DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA FUNDAÇÃO

### *fluxos verticais e horizontais*



**Legenda** ➡ Fluxos de Comunicação Horizontais (laterais)  
 ➡ Fluxos de Comunicação Verticais (descendentes e ascendentes)

Ilustração 7. Seguindo estrutura orgânica proposta por Barbosa Romero in *Proposta de um Modelo para a Universidade do Minho*, 1975: 14.

Na base desta proposta da CIUM estava a convicção de que a geração e transmissão do conhecimento constitui um “acto criador” e “participativo”<sup>115</sup>. Tal entendimento exigia a

<sup>114</sup> “... lo propio de la informalidad es la horizontalidad...” (Marín, 1997: 166).

<sup>115</sup> Barbosa Romero, *Proposta de um Modelo para a Universidade do Minho*, 1975.

definição de uma estrutura organizacional capaz de propiciar o encontro *trans e interdisciplinar*, bem como um sistema de comunicação facilitador desse encontro.

“Prevê-se que muita da interacção desejada se processe natural e informalmente ..., embora haja que estabelecer mecanismos apropriados para manter constantemente abertos os canais entre os vários tipos de unidades” (Joaquim Barbosa Romero, *Proposta de um Modelo para a Universidade do Minho*, 1975: 13, sublinhado nosso).

O apelo determinado à intervenção, à participação e à orientação interdisciplinar, que marca a construção identitária da Universidade do Minho, determinará o modelo de comunicação *imaginado*. Esta descrição relata, na verdade, o formato que a CIUM considerava ideal para a instituição e muitos dos seus pressupostos acabaram por não se concretizar. Contudo, esses ideais orientaram as práticas de comunicação levadas a cabo no período de instalação, como veremos mais adiante. A configuração estrutural foi, por conseguinte, uma condição definidora da comunicação organizacional.

Uma outra decisão da CIUM que nos ajuda a encontrar esse modelo de comunicação *imaginado* para a instituição, é a opção pela instalação de um *campo universitário*, e que aliás se relaciona com a reflexão anterior. Os princípios básicos e a estrutura orgânica proposta pareciam, aos olhos da CIUM, incompatíveis com as instalações dispersas ou qualquer outra que não o *campo universitário*. Este último formato seria, por seu lado, o mais adequado a uma atmosfera “viva e criadora”, ao “encontro interdisciplinar” e ao “fecundo convívio informal”<sup>116</sup>. As instalações de tipo disperso, por outro lado, eram de tal forma desadequadas que só conduziriam a uma “pseudo-Universidade”<sup>117</sup>.

Assim sendo, a “autêntica Universidade”<sup>118</sup> teria de se alicerçar na comunhão entre os seus membros (e mais ainda com a Região):

---

<sup>116</sup> Afirmções da CIUM sobre a proposta das instalações de tipo concentrado, in “*Universidade do Minho: que Universidade?*”, 1976: 30.

<sup>117</sup> *Idem*.

<sup>118</sup> *Ibidem*.



“... sem muros interiores que a desfaçam em compartimentos mutuamente estranhos, focos de individualismo, e sem muralhas que a façam templo de um elitismo alienante”  
(Comissão Instaladora, *Universidade do Minho: Que Universidade?*, 02/1976: 38).

Uma tal visão da Universidade supunha a instauração de um sistema de comunicação assente em políticas descentralizadas, em estruturas multi-canais e práticas dialogantes. Isto é, um sistema integrado de fluxos de comunicação desconcentrados (com autonomia), simétricos (em todas as direcções) e abertos (participados). Trata-se de uma organização comunicativa diferente da apresentada pelas universidades clássicas, que revelam uma comunicação extremamente centralizada, assimétrica e fechada. Estas características exprimem um modelo de funcionamento comunicativo onde se destacam os fluxos verticais, formais e descendentes, controlados por um número reduzido de líderes e destinados a informar, hierarquizar e doutrinar (Kreps, 1990).

O modelo das universidades clássicas portuguesas seguia as tendências internacionais da época. Como aponta um estudo de Grunig e Hunt (2000), os órgãos do governo e as instituições de serviço público usaram durante muito tempo modelos de comunicação ditos de “informação pública”<sup>119</sup> (nascidos entre 1900-1920). Estes modelos tinham como propósito central a difusão de informação, sem intenções persuasivas ou objectivos comerciais. A comunicação era essencialmente unidireccional, da organização para os diversos públicos (internos e externos) e, logo, pouco propícia ao diálogo ou mesmo ao *feedback*. Segundo os autores citados, este formato de comunicação continua a ser o que mais se pratica na actualidade e parece constituir o modelo mais utilizado pelas instituições governamentais e “o mais popular entre as agências não lucrativas e as organizações educativas” (Grunig e Hunt, 2000: 79). Aí se enquadra a produção de boletins informativos, revistas, guias, vídeos ou programas de assessoria de imprensa, com o propósito de enviar informação aos públicos da organização.

---

<sup>119</sup> Grunig (1976, 1989, 1992) e Grunig e Hunt (2002) usam esta designação para caracterizar os quatro modelos históricos de Relações Públicas: de imprensa ou propaganda; de informação pública; de comunicação assimétrica; e de comunicação simétrica. Neste trabalho usamos a sua designação e descrição de uma forma mais lata: para aludirmos ao modelo de comunicação preconizado ou criado pelas universidades portuguesas e pela Universidade do Minho.

Contudo, da *ideia* de Universidade manifestada pela CIUM decorre um modelo de comunicação inovador, que começava a despontar nas organizações das décadas de 1960/1970: o modelo de *comunicação simétrica* (Grunig e Hunt, 2000). Se era desejo da CIUM que “a Universidade do Minho fosse uma instituição democrática, aberta a todos os credos políticos e/ou religiosos, quer de alunos quer de professores, onde fosse possível, sem perturbações que prejudicassem o seu funcionamento normal, cada um poder formar-se e informar-se livremente”<sup>120</sup>, então essa abertura deveria começar dentro da instituição na promoção dos valores da participação e intervenção democrática. Mas isso implicava a construção de “universidades verdadeiramente novas” (ver excerto seguinte), também, advogamos nós, na forma como definiam as suas políticas, estruturas e práticas de comunicação.

“Seria erro gravíssimo impedir que as novas universidades venham a ser as *universidades verdadeiramente novas* de que precisamos. E erguem-se sinais no horizonte que despertam o receio de que elas possam surgir com vertebração napoleónica ou afim, embora escondidas sob roupagens e adereços de novidade” (Comissão Instaladora, *Universidade do Minho: Que Universidade?*, 02/1976: 2-3, sublinhado nosso).

Nesta afirmação da CIUM reconhecemos a intenção de criar de uma universidade diferente, que quebrasse com visões, políticas e estruturas do passado, inclusive do ponto de vista comunicativo. Esta é uma interpretação que justifica a proposta da *comunicação simétrica* subjacente ao modelo da CIUM. Referimo-nos a uma comunicação que tem como propósito primeiro gerar o entendimento mútuo entre a organização e os seus públicos, por via de um verdadeiro diálogo entre as partes. Embora se trate de uma prática que não é vulgar nas organizações, como demonstra um estudo de Grunig e Hunt datado de 2000. Segundo essa investigação, apenas 15% das organizações americanas da actualidade usariam este modelo, com destaque para as grandes empresas públicas (como escolas e hospitais). Esta relutância organizacional em desenvolver a *comunicação simétrica* parece resultar das grandes exigências do modelo, que implica a compreensão e o respeito entre a organização e os

---

<sup>120</sup> *Livro de Actas das reuniões da Comissão Instaladora*, 02/05/1974: 41.

públicos com cedências de ambas as partes (sempre que os interesses de uns colidam com os dos outros). Por isso, e apesar de uma grande número de figuras históricas das Relações Públicas ter defendido a *comunicação simétrica*, a verdade é que, mesmo eles, acabaram por praticar outro modelo. Este fosso entre a comunicação considerada ideal e a comunicação tornada realidade, foi igualmente encontrado no caso da Universidade do Minho (a demonstrar mais à frente), ainda que na fundação o *sonho* fosse o da simetria comunicativa.

“É igualmente importante que a direcção de uma empresa compreenda os problemas e pontos de vista dos seus empregados, vizinhos e outros, como é para esses grupos compreender os problemas e pontos de vista da direcção” (Jonh Hill<sup>121</sup>, 1963 in Grunig e Hunt, *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona 2000: 102).

A proposta da fundação era de um sistema de comunicação preocupado com o equilíbrio e a compreensão, e aberto ao exterior. Uma conclusão que também é visível pela observação do tipo de instalações escolhidas. As opções arquitectónicas e espaciais são elementos determinantes nos processos de comunicação das organizações, ao mesmo tempo que constituem, em si, códigos comunicativos. Lembremos que Fisher (1993, entre outros) considera que o *ambiente* é uma dimensão da comunicação não-verbal nas organizações e que nesta classificação se integram elementos como *territórios, espaços, edifícios, salas ou disposições físicas*. Esta perspectiva permite-nos olhar para a opção do *campo universitário* como uma escolha com implicações, não só identitárias, mas também comunicativas. As regras que organizam o espaço comunicam a identidade das organizações e têm efeitos específicos sobre o funcionamento comunicativo. Pelo que um território de edifícios concentrados, onde se reúnem salas de aula, laboratórios, gabinetes de docência e investigação, auditórios e serviços vários, permite uma proximidade, diálogo e convívio facilitador da comunicação entre os membros da organização.

“Este tipo de solução [de campo universitário], além de favorecer a concretização do modo de expansão do ensino superior atrás indicado e de estar em conformidade com a estrutura concebida para a U. M., responde às seguintes exigências:

---

<sup>121</sup> John W. Hill que, junto com Don Knowlton, criou a famosa agência de Relações Públicas Hill & Knowlton, em 1927 em Cleveland. Hill faleceu em 1977, mas a sua agência é considerada ainda hoje como uma das maiores do mundo.

- a) crescente interdisciplinaridade dos cursos e das áreas de investigação;
- b) integração vertical dos cursos, os quais devem deixar de ser uma soma de estratos horizontais;
- c) que os docentes ... disponham semanalmente de algumas horas de contactos de tipo tutorial com os alunos;
- d) convívio, quer de alunos, quer de professores, quer de alunos com professores, dos vários domínios em que se processa o ensino e a investigação;
- e) integração dos docentes em unidades de investigação, actividade a que devem dedicar fracção considerável do seu tempo” (Comissão Instaladora, *Universidade do Minho: Que Universidade?*, 02/1976: 38).

Em suma, quer o modelo matricial, quer o ambiente físico proposto pela CIUM apontam para valorização da interdisciplinaridade, da integração e do convívio (formal e informal) como pilares do funcionamento organizacional. E estes princípios só se cumprem por via de um modelo de comunicação de tipo *simétrico*, isto é, organizado num sistema que acolhe tanto as estruturas verticais (que estabelecem relações de trabalho entre superiores e subordinados) como as estruturas horizontais (que colocam em relação os membros), e apresenta um baixo grau de formalização da comunicação (pela menor regulação). Trata-se de um sistema de comunicação bidireccional, que assenta em hierarquias pouco estruturadas e favorece a inovação. Nas organizações mais centralizadas, pelo contrário, domina a hierarquia vertical e as regras e procedimentos que asseguram a rotina. Neste último caso, o modelo de comunicação subjacente é o *unidireccional* (Grunig e Hunt, 2000).

Na Universidade do Minho da década de 70 encontrámos, pois, a proposta de um sistema de comunicação interno aberto e descentralizado, assente em canais formais dirigidos ao planeamento estrutural da organização e canais informais promotores de laços de solidariedade e competências inovadoras. Esta era uma concepção reformadora da comunicação interna nas instituições universitárias portuguesas.

## A Praxis e os Efeitos Comunicativos

Esta proposta de funcionamento comunicativo, latente aos princípios e valores da nova Universidade, encontrou também expressão nas suas formas de actuação interna iniciais. O *modus operandi* da CIUM combinava práticas de comunicação formal com relevantes procedimentos de comunicação informal. Lembramos as reuniões dessa comissão, as normas e regulamentos internos, os despachos e os relatórios, como indispensáveis canais internos de comunicação formal. Estes destinavam-se ao envio de mensagens sobre a política e estratégias da instituição, bem como sobre as tarefas a desempenhar, as regras de coordenação e a avaliação do desempenho. Mas chamamos, igualmente, à atenção para os canais de comunicação informal activados pela Universidade, para que o funcionamento organizacional fosse pleno e *simétrico*.

“A comunicação interna, do tempo da fundação, era muito orgânica. E, além disso, era muito próxima, com base em relacionamentos muito informais... Embora o Reitor sempre atendesse à execução formal das coisas. Havia uma grande preocupação nesse sentido e o pessoal técnico e de secretariado era muito competente. Mas era tudo muito imediato! Porque o tempo político da fundação era um tempo muito variável! Além disso, até fisicamente, os serviços eram muito próximos, ali no Largo do Paço. Tudo acontecia muito perto do Reitor, que era uma pessoa muito presente” (Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2007).

Os estudos internacionais (Kreps, 1990; Fisher, 1993; Marín, 1997) têm mostrado que os canais informais são extremamente relevantes na actividade diária de uma qualquer instituição. O nível de redundância das mensagens informais parece ser superior, a sua circulação é mais rápida e o *feedback* é facilitado, pois emergem de interacções sociais naturais. Por isso, as comunicações informais apresentam um elevado grau de eficácia no desempenho de algumas funções. Embora durante muito tempo tenham sido mal interpretadas pelos gestores das organizações que, receosos da excessiva desconstracção no local de trabalho, procuraram a todo o custo evitá-las.

Ora, os relatos e documentos consultados permitem-nos concluir da abundância de comunicação informal nos primeiros anos de funcionamento da Universidade do Minho. Até porque o lançamento de um qualquer projecto assim o exige. E são firmes as referências a um

“espírito de equipa”, de “amizade” ou de “família” criados no contexto de relações informais, em virtude das circunstâncias de precariedade e insegurança vividas. O conceito de “empresa como família” (Olins, 2005) era, de resto, comum às organizações da época, numa visão paternalista e emocionada da relação com os funcionários.

“A Universidade do Minho iniciou-se, há não muitos anos atrás, com um pequeno grupo de pessoas que sentiam como seu o projecto de lançar uma nova instituição universitária e trabalhavam e conviviam entre si com um espírito praticamente de família.”

Com o crescimento da Universidade, perdeu-se em parte esse espírito, mas a dedicação e empenho dos seus funcionários – docentes e não-docentes – constitui uma mais-valia importante da Universidade do Minho.” (Sérgio Machado dos Santos, Mensagem de Boas-festas do Reitor da Universidade do Minho, *Boletim da Universidade do Minho*, nº 52, 10/12/1997, sublinhado nosso).

Craveiro da Silva relata alguns episódios que demonstram essa vivência de proximidade, bem como a relevância da comunicação informal no funcionamento da instituição.

“Ele [Lloyd Braga] recebeu-me no gabinete da Reitoria ainda mal mobilado, com sorriso aberto, em mangas de camisa, atarefado em instalar pessoalmente os primeiros serviços” (Lúcio Craveiro da Silva, *in 20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 56, sublinhado nosso).’

“Depois, estava eu a dar aulas no Porto e recebo um telefonema da secretária que o reitor precisava urgentemente de falar comigo... Eu julgava até que era para me dar os parabéns porque eu nesse dia fazia anos! Com grande espanto meu, diz-me assim o Prof. Lloyd Braga: «Eu estava de manhã a tomar banho e pensei: eu vou convidar o Prof. Lúcio Craveiro [para integrar a Comissão Instaladora].» Respondi: ‘Agradeço, mas dê-me uma semana para pensar’. E ao fim da semana disse que sim...” (Lúcio Craveiro da Silva, *in Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 77, sublinhado nosso).

“Eu achava graça quando eram aqui as aulas no Largo do Paço porque estava a agente a dar a aula e tinham que passar os alunos da outra aula e o professor tinha que parar a aula e dizer: ‘Passem lá!’” (Lúcio Craveiro da Silva, *in Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 82, sublinhado nosso).

“Agora, em Gualtar já está tudo mais separado, mais formal, de maneira que os professores de Direito e de Química já não se encontram com os das Letras. Antes convivíamos todos, aquilo era tudo pequeno, mas estávamos mais aconchegados... às vezes éramos quatro e cinco professores em cada sala, mas convivíamos muito bem” (Lúcio Craveiro da Silva, *in Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 81, sublinhado nosso).

“E os professores que vinham de Moçambique, era a universidade que lhes arranjava casa?”

Os professores ganhavam o suficiente para terem uma casa alugada. Mas compreende que eles encontravam-se numa situação muito desagradável porque saíram da universidade, vieram para Portugal, onde foram mal recebidos, porque infelizmente alguns portugueses nesse ponto escreveram uma das páginas mais negras da nossa história... A gente ajudava os professores o mais que podíamos...” (Lúcio Craveiro da Silva, *in Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 84, sublinhado nosso).

Outros relatos sugerem relações informais entre os membros da CIUM. Deus Pinheiro, por exemplo, lembrando Barbosa Romero, narrou:

“E, contudo, em calções de banho, como pude testemunhar na Costa da Caparica, o nosso Prof. Romero transformava-se – acreditem – numa figura essencialmente atlética.

E para que não restassem dúvidas e fazendo jus ao tal espírito jovem que referi, ali mesmo demonstrou que o rigor e a excelência se podem também aplicar a umas boas ‘carreirinhas’ em vagas alterosas.

E esta?

Um terceiro vírus terá sido o que lhe introduziu uns irremediáveis 42 minutos de atraso nas audiências!

...

Em Birmingham, numa ocasião que tive o gosto de albergar o Prof. Romero, percebi, finalmente, porquê: - Aqui vai o segredo: - o Prof. Romero gosta de gastar tempo na sua tomada de duche, na sua barba, etc e demora exactamente mais 42 minutos que o comum dos mortais nessas actividades não docentes!” (João de Deus Pinheiro, *Cerimónia Solene de Jubileu do Professor Doutor Joaquim Barbosa Romero*, 12/01/1998: 24).

Pinto Machado enalteceu o bom relacionamento entre os membros da CIUM:

“Equipa não é um mero conjunto de pessoas constituído em ordem a uma objectivo. Se o fosse, que obras, que grandes obras teriam resultado de tantos e tantos grupos de trabalho, de tantas e tantas ‘comissões’ que vieram à luz para fazer isto ou aquilo, mas que se extinguiram sem deixar o vestígio de uma simples impressão digital ou mesmo lacónica certidão de óbito...

Para que uma comissão ou grupo de trabalho seja uma *equipa* é indispensável que se verifiquem os requisitos que passo a indicar (considero óbvio o da competência):

- a) no domínio da inteligência, o consenso no essencial...
- b) no domínio da afectividade, a paixão pelo empreendimento...
- c) no domínio da relação interpessoal, a confiança mútua...

#### **A CIUM FOI UMA EQUIPA:**

#### **POR ISSO A OBRA AÍ ESTÁ.”**

(Joaquim Pinto Machado, *in 20 anos de História da universidade do Minho*, 1994: 60, sublinhado nosso, maiúsculas originais).

Barbosa Romero, também, se referiu a esse ambiente de consistência emocional que caracterizou a criação da Universidade do Minho:

“... foi antes um acto de fé e de amor que, a par de um profissionalismo na acção, marcou a caminhada inicial que esculpiu a feição e o espírito da Universidade do Minho” (Joaquim Barbosa Romero, *in 20 anos de História da universidade do Minho*, 1994: 64, sublinhado nosso).

E Guimarães Rodrigues, o sexto reitor, recordou:

“O Sr. Reitor<sup>122</sup> conheceu bem o Prof. Lloyd Braga. Conheci-o, eu, quando foi meu professor, apoiado pelo assistente Chaínho Pereira, e me ensinou a derivar vectores, numa disciplina de Física Geral. Reencontrei-o, quando fui admitido como assistente eventual nesta Universidade. Via-o à noite, de jeans, num café da cidade. Via-o, quando aparecia inesperadamente ao nosso lado, inquirindo das nossas dificuldades e dos nossos trabalhos.

---

<sup>122</sup> Guimarães Rodrigues referia-se ao Reitor de então, Lício Chaínho Pereira.



Surpreendia-me quando nos entregava o seu carro e o seu condutor para irmos às compras ao Porto, para aí, em prazo impossível, garantir que eram utilizados reforços, astronómicos para a época, na aquisição das primeiras ferramentas para as Oficinas Gerais. A sua atitude simultaneamente informal, interessada e decidida, não deixava margem para que pudéssemos admitir a nossa inexperiência ou hesitação. Se esperava que o fizéssemos, era porque deveríamos ser capazes de o fazer. Este foi o cunho que marcou o arranque e desenvolvimento desta Universidade" (António Guimarães Rodrigues, *25 Anos da Escola de Engenharia*, 28/01/2000, [www.eng.uminho.pt](http://www.eng.uminho.pt) 07/11/2006).

Estas transcrições relatam e demonstram o relacionamento afectivo e informal que caracterizava o contacto entre os membros da CIUM, os funcionários e os alunos da Universidade do Minho à época da fundação. A informalidade das mensagens, canais e meios ajudava a suprir as dificuldades de um ambiente externo turbulento e de um meio interno em construção. O número de horas de trabalho era elevado e as condições de funcionamento difíceis, pelo que só uma atitude de informalidade ajudava a superar os inúmeros obstáculos. A comunicação informal, pela sua abrangência e rapidez, é particularmente útil em momentos tumultuosos e de mudança. Além de permitir o desenvolvimento de uma cultura organizacional pela criação de laços de solidariedade e sentimentos de pertença.

"Dinamismo é porventura um termo frouxo para retratar as longas reuniões a projectarem-se pela noite dentro, a preparação detalhada de relatórios, propostas e regulamentos, as condições de trabalho e o ambiente por vezes hostil..." (Joaquim Barbosa Romero, *in 20 anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 64).

"Foi autenticamente um tempo de 'baliza às costas' que só a conjugação da visão dos seus responsáveis e do entusiasmo e compreensão dos seus docentes, funcionários e alunos permitiu encarar com galhardia e, até, com mais determinação de 'bem fazer'" (João de Deus Pinheiro, *in 20 anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 99-100).

A instituição nasceu, assim, num ambiente de relações comunicativas informais que facilitavam a tomada de decisões rápida e a superação de dificuldades permanentes. E que já pouco têm a ver com o grau de indiferenciação e rotina que a instituição imprime hoje ao seu funcionamento. O trabalho fazia-se "em mangas de camisa", "pela noite dentro", num ambiente de "família" e afectividade. A comunicação informal constituiu o modo de comunicação

assumido pela Universidade no período de fundação, e essa informalidade e simplicidade são ainda hoje apontados como traços de carácter da organização, com origem numa cultura própria e que devem ser preservados como fontes de unicidade e diferenciação no contexto nacional<sup>123</sup>.

“Pensamos que 90% do que acontece na organização nada tem a ver com eventos formais. O verdadeiro negócio acontece na rede cultural” (Terrance Deal e Allen Kennedy (1982), *Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life*, 1982: 86).

Voltando-nos, agora, para a outra pista da *praxis* comunicativa, lembraremos os rituais e celebrações iniciados pela Universidade do Minho na década de 1970. Apesar da CIUM ter claramente explorado a diferenciação institucional, de que a informalidade constitui um exemplo, também procurou a integração da instituição no seu sector de actividade. Um tal procedimento é referido como habitual na literatura sobre o desenvolvimento das identidades organizacionais e orienta-se para a procura de equilíbrio entre a diferenciação e a identificação num dado ambiente de negócio. A comunicação desempenha aqui um papel importantíssimo, pela construção e publicitação desse posicionamento.

“Para construir um grupo coeso é necessária uma certa humildade e aquilo tinha muitos astros” (Joaquim Pinto Machado, sobre convites para integrar uma de duas comissões instaladoras, da Universidade do Minho e da Universidade Nova de Lisboa, “Quando desconhecidos se juntam para fazer uma universidade...”, *UMjornal*, 02/2004, sublinhado nosso).

A nova Universidade criou símbolos e instalou alguns procedimentos ritualizados que eram característicos das universidades mais clássicas, no contexto nacional e internacional. Esses procedimentos serão aqui analisados como mecanismos comunicativos destinados instituir a identidade. Referimo-nos aos símbolos visuais criados pela instituição (como o brasão de armas, o selo branco e a bandeira) e apreciados na 8ª reunião da CIUM, de Junho de 1974, bem como ao lema da instituição assumido em 1981, ao traje professoral criado em 1984 e ao traje académico adoptado em 1989.

---

<sup>123</sup> Íris Saraiva, responsável pelo *Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem* da Universidade do Minho, em entrevistas presenciais a 29 de Janeiro e 2 de Novembro de 2005.

As manifestações visuais da identidade, orientadas por arquitectos e *designers*, constituíam preocupações típicas das organizações dos anos 1970 e 1980 (como refere Olins, 2005). Procurava-se, através de um *design* coerente, comunicar uma dada personalidade empresarial ou institucional. Para o caso em estudo, tratava-se ainda de aderir aos códigos simbólicos clássicos das instituições universitárias, através do que a nova organização criava uma memória própria e um sentido de pertença ao *ambiente interorganizacional* (Kreps, 2001). Além das manifestações visíveis terem constituído dispositivos de comunicação interna destinados a promover uma identidade integradora, reunindo os membros em torno de evocações comuns, memorizadas como símbolos de uma filiação partilhada.

“A criação das Universidades novas representava a alteração profunda nos mecanismos de produção de capital simbólico...” (Vitor Aguiar e Silva, *in 20 anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 9).

“Como se disse, a Universidade de Coimbra .... as suas origens remontam aos finais do século XIII, quando se instalou na cidade de Lisboa. Daí que todas as tradições universitárias e estudantis se encontrem nela mais enraizadas, desde o trajo talar dos professores e os símbolos doutorais, às cerimónias de abertura solene da Universidade e da imposição de insígnias aos novos doutores (hoje já menos usuais, sobretudo em certas faculdades), desde a capa e batina dos estudantes (adaptação burguesa do traje eclesiástico inicial) até às pastas e fitas com as cores das faculdades usadas nomeadamente em tempo de festas, entre as quais se salienta a da "Queima das Fitas" no final do ano lectivo, desde as "praxes" (como os ritos de iniciação dos novos estudantes) às peculiares residências de escolares ainda activas (as "Repúblicas"), desde o "Fado de Coimbra" às secções e organismos académicos de tipo cultural ou desportivo ligados à mais que centenária Associação Académica de Coimbra, ou mesmo aos organismos culturais de antigos estudantes” (Luís Reis Torgal, *As actuais universidades públicas em Portugal, suas características, sua evolução e os seus órgãos coordenadores*, [www.universia.pt](http://www.universia.pt), 11/2006).

Sobre os símbolos falaremos mais tarde (no capítulo 6, correspondente à década de 80), mas em relação aos rituais e cerimónias procuraremos desenvolver agora uma explicação para a sua relevância organizacional. Lembramos que os procedimentos ritualizados de acolhimento

ou despedimento, de atribuição de recompensas ou de reunião, bem como as cerimónias de celebração constituem componentes do sistema de comunicação de uma organização. Trata-se de eventos e práticas expressivas que se inscrevem na construção da identidade e da cultura, e que representam procedimentos tradicionais na história da comunicação das universidades (Boffo, 2004).

Para enquadrar e sistematizar esta parte da nossa análise, seguimos a aceção de Schein (1992) para *cultura organizacional* como um padrão de crenças e valores básicos que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu no processo de adaptação externa e integração interna. E usámos a definição de Deal e Kennedy (1982) para analisar os rituais e cerimónias. Os rituais têm sido entendidos como rotinas sistemáticas e programadas do dia-a-dia da organização, que revelam aos funcionários o comportamento esperado e dão exemplos vivos dos seus valores. Enquanto as cerimónias foram identificadas como celebrações planeadas e formais, que comunicam (explícita ou implicitamente) os princípios organizacionais, as hierarquias, os papéis e as relações de poder. Estas duas práticas parecem constituir expressão da cultura e da identidade das organizações (Deal e Kennedy, 1982; Hatch e Schultz, 1997).

As universidades foram cultivando, ao longo dos séculos, certas formas de comunicação cultural, que a *jovem* Universidade do Minho procurou recriar. Os rituais de socialização, de hierarquização e de passagem foram desde logo instaurados. O *Regulamento Interno Provisório* de Fevereiro de 1976, o *Regulamento Geral sobre Critérios de Avaliação e Passagem de Semestre* de Julho de 1976 e o *Guia da Universidade do Minho* de 1979 constituem exemplos de documentos que criavam rituais de hierarquização, de integração, de relacionamento institucional ou de procedimentos funcionais. A estes documentos foram-se juntando, ainda, outras regras informais organizadoras da vida em comum, à medida que a convivência institucional se alargava. Estes rituais informais nem sempre são reconhecidos de forma oficial pela organização, mas servem para fixar representações sociais, promover a aprendizagem colectiva e criar um compromisso de identidade.

A CIUM recorria, igualmente, às cerimónias para institucionalizar, dramatizar e dar vida à Universidade e à sua identidade. Este é um procedimento tradicional entre as instituições universitárias clássicas, que foram desenvolvendo todo o tipo de cerimoniais inspirados em religiões e civilizações antigas. O cerimonial corresponde a um conjunto de normas destinadas a ordenar um acto solene ou comemoração pública que exija formalidade, integrando procedimentos de disciplina, organização hierárquica, ordem e estética. As cerimónias constituem eventos organizados com propósitos de ritualização (de gestos, preceitos, privilégios, poderes), de pedagogia (de transmissão cultural e identitária), de formalização semiótica (de linguagem, regras de cortesia, redacção diplomática) e de visibilidade (a uma organização e/ou assunto da sua actividade). No período da fundação destaca-se a cerimónia de tomada de posse da CIUM, a 17 de Fevereiro de 1974. Realizou-se na Sé de Braga com a presença dos mais altos representantes da Nação, da Igreja e da região, e deu visibilidade ao nascimento da Universidade do Minho e à sua identidade embrionária.

“Recordo-me com muita clareza do que foi o dia 17 de Fevereiro de 1974, dia em que a Universidade do Minho nasceu com a posse da sua Comissão Instaladora (CIUM).

O Reitor, de capa e batina, acompanhado do Governador Civil de Braga, do Presidente da Câmara Municipal de Braga e várias autoridades civis, militares e religiosas do distrito, como era hábito na época, foram esperar o Ministro da Educação, o Prof. Veiga Simão, na fronteira do distrito, na ponte que liga a Trofa a Ribeirão e, em cortejo automóvel, deslocaram-se até ao Arco da Porta Nova.

Daí o cortejo seguiu a pé pela Rua D.Diogo de Sousa até à Sé de Braga, acompanhado de muitas pessoas que manifestavam o seu regozijo pela concretização de um sonho antigo.

Na Sé, o então Arcebispo Primaz de Braga, D. Francisco Maria da Silva, recebeu-nos com palavras que nunca mais esquecerei: ‘o Minho está em festa, vamos cantar *Te Deum*’ (Carlos Lloyd Braga, *in 20 anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 22).

“Externamente, a Universidade do Minho começou no dia 17 de Fevereiro de 1974 com uma festa vibrante, como não podia deixar de ser no Minho: *Te Deum* soleníssimo na Catedral, brilhante cortejo académico para o edifício do Largo do Paço, muito povo curioso e divertido, e finalmente um succulento e tradicional jantar nas belas e austeras salas onde

hoje se celebram doutoramentos e se reúne o Conselho Académico e o Senado” (Lúcio Craveiro da Silva, *in 20 anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 58).

Esta foi uma cerimónia marcante e que é lembrada de forma emocionada em narrativas orais e escritas (ver ilustração 9). Inaugurou o padrão de celebrações da instituição, como as comemorações do Dia de Aniversário da Universidade do Minho (sempre a 17 de Fevereiro de cada ano), os festejos de abertura do Ano Escolar, as cerimónias de atribuição dos graus académicos, os doutoramentos *Honoris Causa*, as tomadas de posse de cada Reitor, a imposição das insígnias, as recepções a visitantes externos e os clássicos congressos e seminários académicos. Todos estes eventos constituem momentos de dramatização da cultura organizacional, de celebração da unidade e de comunicação da identidade. Desse modo, a Universidade criava campos de influência com base na partilha da memória e simbolização institucional.

## A UNIVERSIDADE DO MINHO NA IMPRENSA



Ilustração 8. Jornais que noticiavam a criação da Universidade do Minho, 1974.

“Jornada histórica viveu, ontem, a cidade de Braga, com a visita do Professor Veiga Simão, que ali se deslocou para conferir posse à Comissão Instaladora e ao reitor da Universidade do Minho” (*O Comércio do Porto*, 18/02/1974).

A cerimónia de tomada de posse da CIUM proclamava para a nova instituição uma identidade congruente com as outras universidades, mas promoveu também a ligação à região e às tradições religiosas e académicas da Igreja Católica. Craveiro da Silva (1994) relatou que a festa foi vibrante, “como não podia deixar de ser no Minho”, e que teve a acompanhá-la um “povo curioso e divertido”. Estes traços do carácter ficaram, para sempre, na memória identitária da *jovem* Universidade.

“Em 17 de Fevereiro de 1974, numa cerimónia inesquecível, conferi posse à Comissão Instaladora da Universidade do Minho. Foi no histórico Palácio dos Arcebispos de Braga, Reitoria da nova Universidade, na qual passaram a integrar-se a Biblioteca Pública e o Arquivo Histórico.

Numa homenagem ao passado, abriram-se caminhos de futuro.

Horas antes, na Sé, o Arcebispo Primaz de Braga, Dom Francisco Maria da Silva, para comemorar o acto, proclamava: ‘o Minho está em festa; vamos cantar *Te Deum...*’. Autoridades e o povo identificavam-se numa aspiração que jamais adormecera...” (José Veiga Simão, à época Ministro da Educação Nacional, *in 20 anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 13).

A organização das cerimónias na Universidade do Minho ficou, ainda marcada pela experiência cosmopolita dos fundadores, pelas regras do protocolo de Estado e pelas orientações do protocolo académico usado pelas universidades nacionais. Embora se tenha procurado imprimir um cunho próprio às celebrações, que passou pelo “aligeirar dos rituais”<sup>124</sup> de forma a adaptá-los a uma Universidade nova e que se queria “despretensiosa”<sup>125</sup>. A organização protocolar das cerimónias incluía a ponderação de alguns assuntos como os protocolos de comportamento, decoração das salas e edifícios, códigos de vestuário e ordenação dos pronunciamentos. Para todos estes assuntos, a Universidade criou regras que, apesar de nunca terem sido registadas em documentos escritos, foram transmitidas a

---

<sup>124</sup> Conforme afirmações de Maria Francisca Xavier em entrevista presencial a 15 de Março de 2005. A nossa entrevistada é actualmente coordenadora do Gabinete de Protocolo da Universidade do Minho, tendo sido responsável pela criação do Serviço de Imprensa (1982) e do Gabinete de Relações Públicas (1984).

<sup>125</sup> *Idem*.

diferentes gerações de líderes e funcionários e passaram a guiar o comportamento organizacional em momentos de celebração formal.

“No tempo do Professor João de Deus Pinheiro (e isso não tenho dúvida nenhuma) fomos nós os dois, em minha casa num serão, que definimos como tudo havia de ser. Até a colocação das mesas! Depois, na concretização das ideias e pormenores, vimos tudo com o Eng.º Aguilar Monteiro, que foi também uma pessoa importantíssima. Digamos que o Professor João de Deus Pinheiro, eu e o Eng.º Aguilar Monteiro é que montamos o actual cortejo!

Em relação ao cerimonial... uma questão importante era a disposição dos Professores. Inicialmente, o cortejo académico era muito desordenado e as pessoas não sabiam muito bem como dispor os Professores. No Salão Medieval, por exemplo, os Doutorados sentavam-se numa primeira fila de cadeiras virados para as individualidades que presidiam aos actos académicos e, depois, as pessoas convidadas sentavam-se a seguir.

Quando foi a Tomada de Posse do Professor João de Deus Pinheiro como Reitor, eu discuti o assunto com ele. Nem eu, nem ele gostávamos desta solução de disposição das pessoas. Achávamos muito mal. E, por outro lado, o próprio cortejo [de Professores a anteceder a cerimónia] estava completamente mal organizado, porque tínhamos poucas pessoas e havia pouca tradição. E então, instituímos um cerimonial!

Recolhemos informação, a partir das regras de outras universidades. Seguimos o protocolo académico usual, que foi muito difícil de encontrar porque nada está escrito. Foi de boca que reunimos a informação... Então, lá explicámos às pessoas como se deve fazer o cortejo: os mais novos à frente e os mais velhos, e pessoas de maior categoria e convidados, atrás. E sentamos os Professores em duas alas, frente a frente, dando-lhes maior visibilidade e evitando a deselegância de estarem de costas para os convidados à cerimónia...

Diga-se em abono da verdade, que esse cortejo foi inventado por mim e pelo Professor João de Deus Pinheiro, mas também com a participação empenhada do Eng.º Aguilar (que era, nessa altura, director dos Serviços Académicos)...” (Isabel Calado Ferreira, entrevista: 07/05/2007).



As cerimónias constituem mecanismos de comunicação de uma *rede cultural* (Deal e Kennedy, 1982) que dissemina informação sobre as crenças e valores da instituição, construindo o terreno simbólico onde floresce a identidade. Pelas cerimónias, a Universidade do Minho criava e comunicava padrões de linguagem, normas de comportamento e regras de significação que iam dando origem uma comunidade organizacional própria. Estas representam momentos de celebração do passado e de projecção para o futuro, e funcionam como processos internos (e também externos) de comunicação de pertença e solidariedade.

As pistas deixadas pelas práticas de comunicação interna da Universidade do Minho no período de instalação deram-nos, portanto, a conhecer a sua pretensão em inaugurar um novo estilo de comunicação nas academias nacionais. Referimo-nos a uma estilo mais participativo, menos formal e correspondente às suas pretensões de identidade. Como suporte desse *modus operandi*, a CIUM imaginou um sistema de comunicação de políticas de descentralizadas, estruturas promotoras da bidireccionalidade e práticas que combinassem a formalidade com a informalidade. A opção por um sistema desta natureza, aberto e polifónico, ajudaria a sedimentar a identidade pretendida para a instituição, porque a comunicação e a identidade eram dois dispositivos em emergência na *dimensão expressiva* daquela universidade.

## 2.2 A Arquitectura da Comunicação Externa

**“Qualquer comparação entre o tipo de comunicação desenvolvida com os potenciais alunos na fundação e na actualidade sairia manca!”** (Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2007).

Avancemos, agora, para a análise da comunicação externa, que entendemos como o conjunto de actos de comunicação que promove a relação entre a organização e o mundo exterior. Lembramos, que a comunicação externa é parte integrante do sistema de comunicação de qualquer organização, correspondendo às políticas, estruturas e práticas que promovem o

envio e recepção de informação e interacção com o *ambiente relevante*. Diz respeito, portanto, aos contactos comunicativos críticos que uma organização desenvolve com outras que partilham o seu *campo interorganizacional*<sup>126</sup> (Kreps, 1990) e que podem integrar os sectores político, económico, social, demográfico, tecnológico ou competitivo.

O relacionamento comunicativo com o *campo interorganizacional* foi manifestamente uma preocupação da CIUM, como mostra a afirmação seguinte:

“A Comissão Instaladora da Universidade do Minho (C.I.U.M.) tem dado a conhecer a sua posição sobre os objectivos e a estrutura desta Universidade através de publicações largamente difundidas<sup>127</sup>, nomeadamente a nível do Governo e Assembleia Constituinte, Governos Cívicos e Câmara Municipais dos distritos de Braga e Viana do Castelo, Instituições de Ensino Superior, Partidos Políticos e Órgãos da Comunicação Social.

Crê a C.I.U.M. ter chegado a ocasião oportuna de apresentar um documento em que desenvolva a argumentação em que se apoiam os seus pontos de vista quanto a esses aspectos essencialmente marcantes de uma Universidade, de modo a permitir a todos – e em particular ao Ministério da Educação e Investigação Científica (M.E.I.C.), aos que trabalham na Universidade do Minho e ao povo da região – o entendimento cabal do tipo de Universidade que esta Comissão Instaladora propõem” (Comissão Instaladora, *Universidade do Minho: Que Universidade*, 02/1976: 1).

O excerto transcrito permite-nos concluir da relevância da comunicação externa no período de instalação desta Universidade. Apesar de se referir aos públicos internos (“os que trabalham na Universidade”), a CIUM manifesta-se de forma clara em relação ao seu *ambiente relevante* e faz uma classificação detalhada dos públicos externos que considera prioritários, dos meios que poderiam ser usados para os atingir, bem como das intenções da sua comunicação para com estes. Este é, aliás, um traço da época, conforme salienta Mattelart (1991) ao afirmar que as organizações da segunda metade do século XX estariam a tornar-se em hábeis “animais políticos”, despertando para o uso estratégico da função de comunicação (ver excerto seguinte).

---

<sup>126</sup> Warren (1967 in Kreps, 1990) define *campo interorganizacional* como o espaço ocupado por grupos de organizações que partilham o mesmo supra-sistema.

<sup>127</sup> A CIUM refere-se a vários relatórios produzidos no período entre Junho de 1974 e Junho de 1975.

“A empresa está a ser politizada e assumiu uma outra dimensão na nossa sociedade que não tinha há mais de dez anos... Como resultado, a empresa tornou-se mais consciente do uso da comunicação nas suas diversas formas, como um instrumento para atingir os seus objectivos e articular as suas posições mais clara e urgentemente para as agências governamentais, legisladores, accionistas, empregados, consumidores, instituições financeiras e outras audiências críticas” (declarações do presidente da agência de relações públicas Hill & Knowlton, 1988 in Armand Mattelard, *Advertising International. The Privatisation of the Public Sphere*, 1991: 179).

Partindo das referências documentais encontradas, procedemos à identificação dos públicos externos relevantes no período de instalação da Universidade do Minho. Estes foram organizados em *primários, secundários e marginais* (Lendrevie *et al.*, 1996) de acordo com o seu grau de importância para a actividade da instituição. Assim, tendo em conta o valor que lhe vemos atribuído nos documentos da CIUM e nos relatos das entrevistas, sugerimos a seguinte catalogação e ordenação das audiências externas (ver figura 9):

**1º Estado**, de quem a CIUM espera apoio político, legislativo e financeiro para criar uma nova instituição de Ensino Superior público no Minho e cuja relação assentava essencialmente em actividades de *lobbying*<sup>128</sup>;

**2º Autoridades locais**, com os quais a CIUM procura desenvolver relações de pareceria para que lhe sejam concedidos favorecimentos políticos de apoio ao projecto, por via de encontros, reuniões, cartas e pareceres;

**3º Força vivas da região**, que constitui a designação usada pela CIUM para se referir às várias entidades locais e regionais, com quem a Universidade procurou estabelecer parcerias e cooperação, igualmente por via de contactos pessoais;

**4º Outras instituições de Ensino Superior**, nacionais e internacionais, junto das quais se procura uma aceitação e reconhecimento, mas também uma distinção, através de contactos personalizados;

**5º Candidato a alunos da Universidade**, que corresponde ao termo utilizado nos primeiros documentos para se referirem os potenciais alunos da instituição, os quais era necessário informar através de publicações escritas e dos *media*;

---

<sup>128</sup> Sobre as actividades de *lobby* às estruturas de governo ver Serrano, 2002.

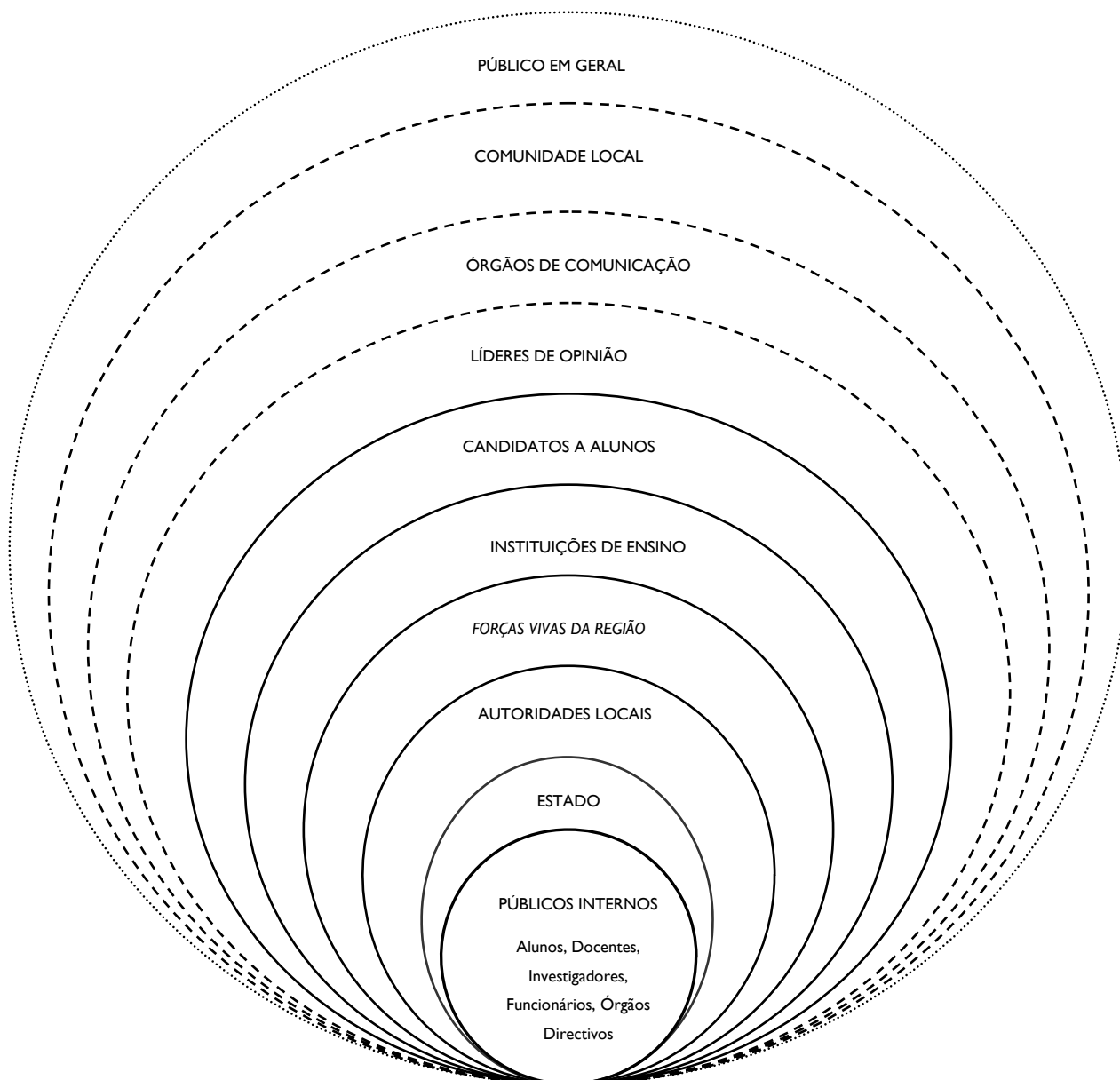
**6º Líderes de opinião** locais, alguns deles membros das autoridades locais ou da Igreja, mas que constituem a título individual formadores de opinião e importantes veículos de reconhecimento e prestígio institucional, atingidos por acções de contacto pessoal;

**7º Meios de comunicação social**, locais e nacionais, também eles condutores de informação e influenciadores da opinião pública, e que deveriam ser objecto de acções de assessoria de imprensa;

**8º Comunidade local**, que a CIUM pretendia conquistar para o seu projecto, e poderia tomar contacto com as actividades da instituição pelos *media*;

**9º Público em geral**, considerado numa perspectiva nacional e através do qual se esperava a criação de uma imagem positiva e reputação de longo prazo, por meio de acções mediatizáveis.

## MAPA DE PÚBLICOS da Universidade do Minho 1974-198



**LEGENDA:**

- Públicos internos
- Públicos externos primários
- - - - - Públicos externos secundários
- ..... Públicos externos marginais

A proximidade ao núcleo da figura (representada pelos públicos internos) determina o grau de relevância do público considerado: quanto maior a proximidade ao centro, maior a importância atribuída à audiência.

Figura 9. Representação do mapa de públicos da Universidade do Minho no período de instalação.

Conforme se refere em vários documentos produzidos na época, a CIUM adoptou com estes públicos formas de contacto diferenciadas, adequando as mensagens, os canais e os meios ao tipo de receptor e aos objectivos comunicativos. Deste conjunto de audiências destacaremos os candidatos a alunos e os órgãos de comunicação social, pela posterior relevância empírica demonstrada.

Os *candidatos a alunos* da Universidade do Minho constituíam um *público primário* da actividade da instituição, embora ocupassem o último lugar no quadro das prioridades. Naquela década, a procura potencial no sector do Ensino Superior era grande e a comunicação com os candidatos não constituía uma prioridade política. Ainda assim, a Universidade colocou editais em jornais da região, distribuiu panfletos, publicou prospectos informativos e guias de cursos, gerindo a comunicação segundo um modelo de “informação pública”.

“Nos primeiros tempos ... não vigoravam os *numerus clausus*. Apareceram, talvez, com Souto Maior Cardia em 1976. E ... até começaram por ser aplicados só em Medicina, porque era um curso onde entravam multidões... era um exagero o número de alunos de Medicina. Para a Faculdade de Medicina de Lisboa entravam quase mil... Era urgente criar regras...” (Joaquim Pinto Machado, entrevista: 13/03/2007).

Apesar da Universidade considerar que este grupo era uma peça-chave no desenvolvimento das suas actividades, num ambiente de procura elevada, deu prioridade aos contactos políticos nacionais e regionais que ajudavam a criar e a institucionalizar a organização.

“Em 20.8.1975 foi publicado nos jornais da região o edital que constitui o anexo VIII, destinado a ajuizar qual o número de candidatos potenciais ao primeiro ano dos cursos a iniciar no próximo ano lectivo” (Comissão Instaladora, *Universidade do Minho: alguns aspectos da sua instalação, referentes ao período 17.2.1974 a 17.9.1975*, 09/1975: 3).

“Considerando o carácter experimental com que os diversos documentos que regulam a vida académica da Universidade do Minho foram aprovados, entendeu-se ... do maior interesse reunir num documento único, de forma sintética, alguns dos princípios básicos em que assenta a estrutura funcional da U.M.... Possibilitar-se-á deste modo aos candidatos e

alunos... uma mais fácil integração na Universidade e na sua vida escolar” (*Prospecto Informativo do Ano Lectivo 1976-1977*: 3).

Dos públicos secundários, salientamos os *órgãos de comunicação social*. Trata-se de uma audiência à qual a CIUM foi muito sensível, pela influência que parecia poder exercer junto das autoridades e da opinião pública. Daí que tenha promovido contactos com os *media* e contratualizado um serviço de *clipping*.

“Quanto à comunicação social, o Reitor Lloyd Braga era um homem que lidava bem com a imprensa. Naquela época, era frequente o Reitor chamar a imprensa para dar informações e explicações, até pelo contexto de conflito regional em que surgiu a Universidade. Foi uma Universidade que, desde cedo, andou nas bocas da opinião local e, eventualmente, dos órgãos centrais” (Aníbal Alves, 14/06/2007).

“Quando eu cheguei à Universidade [em 1982] havia já uma assinatura da empresa ‘Recorte’ que fazia aquilo que hoje chamamos de serviço de *clipping*, no âmbito do Ensino Superior. Mas era uma informação não tratada, apenas arquivada” (Maria Francisca Xavier, entrevista: 20/07/2007<sup>129</sup>).

Naqueles anos, a função de comunicação era, de resto, entendida pelas organizações como *relações públicas*<sup>130</sup>, com a tarefa exclusiva de difusão de informação, sem qualquer interferência no processo de tomada de decisão organizacional. O responsável pela área deveria, portanto, actuar como um *arauto* (van Ruler, 2004), que anuncia e difunde as mensagens, promovendo uma presença activa da organização no ambiente exterior. De entre as actividades desse *arauto* destacava-se a assessoria de imprensa como a técnica responsável pela mediação da relação com os *media*.

“Há mais de 35 anos que sou técnico de Relações Públicas no Ensino Superior, nas Universidades da Califórnia... Idaho ... e São José... Nesse período de tempo (1965-70) nenhum membro do *staff* de Relações Públicas na universidade poderia estar seguro sem experiência prévia num jornal” (Sean McCleneghan, “University PR managers: ‘Marketing’ the product with less resources”, *Public Relations Quarterly*, 2006: 45).

---

<sup>129</sup> Maria Francisca Xavier em segunda entrevista presencial, a 20 de Julho de 2007.

<sup>130</sup> Lembramos a definição de Grunig e Hunt (2000) para relações públicas: como a gestão da relação entre a organização e os seus públicos, incluindo o envio mas também a recolha de informação do ambiente relevante.

Este modelo de comunicação dominava o sector público entre 1950 e 1960 (como descreve estudos de Serrano, 2002, e van Ruler, 2004)<sup>131</sup>, e com revelava uma considerável implantação na comunicação universitária, particularmente nos Estados Unidos da América. Embora a introdução das actividades de relações públicas nas universidades americanas date das primeiras décadas do século XX, quando instituições como *Harvard*, *Yale*, *Columbia*, *Chicago*, *Pensilvânia* e *Wisconsin* criaram departamentos de assessoria de imprensa, destinados a “espalhar a fama das instituições e atrair alunos” (Kotler e Fox, 1994: 323). A citação seguinte descreve essa perspectiva norte-americana da comunicação como relações públicas nas universidades dos anos 1970, precisamente na época da criação da Universidade do Minho:

“É neste enquadramento séptico que as relações públicas universitárias estão a trabalhar nos nossos dias. O clima é difícil se o técnico se agarrar ao problema da criação de uma boa 'imagem' para a sua instituição. Será menos difícil se o técnico se concentrar no seu trabalho real. Dito simplesmente, é comunicar as realidades do ensino superior para um público genérico que se mantém apoiante desse ensino superior...

Olhemos agora a proposta de trabalho para as relações públicas universitárias durante os anos 1970.

Os técnicos apontaram como problemas prioritários as áreas financeira, comunicação interna, relações com o governo e relações com a comunidade...

A comunicação pode não ser a panaceia para todos os males no ensino superior, mas é uma função essencial à sobrevivência das faculdades e universidades Americanas nos anos 1970 e seguintes” (Irvan Kummerfelt, “University Public Relations”, *Journal of Advertising*, 1975: 10, sublinhado nosso).

Argumentamos que este era o modelo de comunicação usado pela Universidade do Minho através de uma análise aos programas de comunicação desenvolvidos pela CIUM, e dos quais faziam parte os contactos pessoais (como reuniões e encontros), os eventos (como seminários,

---

<sup>131</sup> Serrano (2002: 49) afirmou “No final dos anos 20... discutia-se... a introdução das técnicas de relações públicas em funções públicas, partidos políticos e instituições de todo o tipo”.



palestras, comemorações e contactos com a imprensa) e as publicações (de relatórios e brochuras). Trata-se de acções de comunicação tipificadas pela literatura como de relações públicas (Baskin e Arnoff, 1992; Grunig, 1992; Newson *et al.*, 1992; Wilcox *et al.*, 1992; Cutlip *et al.*, 2001; entre outros) e que permitiam desenvolver o reconhecimento externo e gerar boas relações de vizinhança.

Neste modelo de “informação pública”, centrado nas técnicas de relações públicas, a comunicação era perspectivada como emissão de informação e deveria seguir os princípios da factualidade, honestidade, clareza e correcção. Trata-se de questões de natureza ética que vemos referidas em algumas declarações das nossas fontes para o caso da Universidade do Minho:

“O Reitor referiu uma notícia publicada no ‘Correio do Minho’ em 29.6.74, assim como o ofício de esclarecimento (RT – 209/74 de 29.6.74), que tinha sido preparado para enviar ao Director do Correio do Minho na segunda-feira, dia 1 de Julho. Porém, atendendo à notícia publicada pelo mesmo jornal do dia 30.6.74, deixou de se justificar o envio do referido ofício” (Comissão Instaladora, *Livro de Actas, 10ª Reunião*, de 6-7/07/1974: 67, sublinhado nosso).

“O problema da localização do C.U. [campo universitário] da U.M. é certamente um problema ‘quente’. Todas as cidades do Minho desejam ter intra-muros instituições de ensino superior... E de todo este problema não quer a C.I. deixar de alertar o Governo, constituindo o anexo II algumas das referências feitas a este assunto na Imprensa” (Comissão Instaladora, *Localização das Instalações Definitivas da Universidade, Parecer nº 3*, 06/1975: 24, sublinhado nosso).

“E deliberadamente ignoro os ataques que certa imprensa desencadeou, sem esquecer a insídia corrosiva, esquecendo-se que o cuspir para o ar tem o efeito que se conhece” (Joaquim Santos Simões, *in 20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 90, sublinhado nosso).

O modelo de “informação pública” estava, ainda, empenhado na criação de *prestígio institucional*, isto é, no posicionamento social das organizações a partir da sua visibilidade pública, do sucesso conseguido na concretização dos objectivos e do *status* dos funcionários (Fuller *et al.* 2006). E esta foi uma preocupação que atravessou as actividades da CIUM, onde

é perceptível o objectivo do desenvolvimento da imagem externa da instituição. A imagem organizacional era encarada na época como uma forma de afirmação da autoridade cultural e qualidade científica das universidades, embora este fosse um termo pouco usado no universo institucional pela sua conotação comercial. Isto explica porque na Universidade do Minho da fundação predominava o conceito de *prestígio* e o termo imagem só apareceu em fontes documentais datadas de 1982 (num discurso proferido por Craveiro da Silva como Reitor da instituição, ver excerto seguinte).

“É urgente, neste aspecto, mudar a imagem da Universidade e nisso temos de nos empenhar todos a fundo... Nesta fase, a Universidade precisa de um ‘segundo fôlego’”  
(Lúcio Craveiro da Silva, *Discurso do Reitor na Sessão Solene do Dia da Universidade*, 17/02/1982, in *Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 137, sublinhado nosso).

Todavia a preocupação em direccionar as representações de imagem que se iam produzindo sobre a Universidade existia desde sempre. A CIUM produziu documentos, realizou cerimónias, organizou visitas e solicitou a correcção de notícias na imprensa para controlar as percepções externas. Aquela comissão considerava que a questão da imagem externa deveria passar pela qualidade dos cursos, da investigação e dos serviços prestados à comunidade<sup>132</sup>.

“A imagem da Universidade era construída pelo prestígio dos seus professores, mas também dos seus alunos. Os alunos lançam uma imagem no exterior que é, como eu costumo dizer, fatal! Quero dizer, é uma imagem inevitável! Ainda que seja uma influência pouco vistosa, do ponto de vista da comunicação social (que constitui o alimento primeiro da opinião pública). Mas os estudantes têm uma acção muito intensa nas famílias, nas vizinhanças e nos amigos. Estes proporcionaram uma difusão intensa e positiva da imagem da Universidade!” (Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2007).

Esta era, de resto, uma tendência entre as instituições de Ensino Superior da época, que privilegiavam a história (sendo a antiguidade uma associação positiva) e o *bom-nome* do corpo docente<sup>133</sup> como fontes de imagem (conforme revelaram estudos internacionais, Pfeffer e

---

<sup>132</sup> Craveiro da Silva, entrevista: 18/01/2005.

<sup>133</sup> As qualidades positivas dos membros parecem ser factores de confirmação do valor das organizações, pelo que o “nível de *status* médio dos funcionários” parece estar relacionado com a posição social atingida pela instituição (March e Simon, 1958).

Salancik, 1978<sup>134</sup>). Assim, apesar da inovação pretendida, a Universidade do Minho não deixou de ser influenciada pelas macro-condições da sua época. A evocação do passado cultural da região constitui uma forma de superar a “falta de tradição histórica” da *jovem* instituição e a contratação de professores de renome pretendeu transferir para a Universidade o prestígio que lhes estava associado. São frequentes as referências documentais ao trabalho da CIUM para contratar docentes qualificados e de reconhecido mérito científico. Os nomes de Pinto Machado e Aguiar e Silva são apontados (entre outros) como exemplos de académicos de projecção mundial<sup>135</sup>, cuja presença no Minho muito honrava a instituição. A comunicação com intenções de imagem não era objecto de um planeamento estruturado, mas o pensamento e a intenção estratégica estão já presentes.

Descritos e analisados os principais elementos do *puzzle* da comunicação externa da Universidade do Minho, entre 1974 e 1981, passaremos a explorar uma outra categoria da Comunicação Organizacional. Referimo-nos à comunicação não-verbal, que apresenta uma estreita relação com a construção da identidade visual das organizações.

## 2.3 A Comunicação e a Identidade Visual

**“As grandes empresas do século XX praticamente ignoraram ou fizeram um mau uso do *design*”** (Wally Olins, *A Marca*, 2003: 213).

A *comunicação não-verbal* compreende uma vasta área de estudo da comunicação humana e tem sido incluída nas análises das organizações. Trata-se de um fenómeno relevante ao funcionamento de empresas e instituições, nomeadamente, pela capacidade de institucionalizar valores identitários e traços culturais através de estratégias de comunicação subtis mas “emocionalmente competentes” (Damásio, 1995). Por isso comentaremos, de

---

<sup>134</sup> In Fuller, et al., 2006.

<sup>135</sup> Santos Simões, 1994; Craveiro da Silva, entrevista: 18/01/2005.

seguida, as mensagens não-verbais que se destacaram na fundação da Universidade do Minho, centrando-nos nas expressões da sua *identidade visual*.

Apesar do conceito de comunicação não-verbal ser mais amplo (e talvez, até, mais rico) do que a noção de identidade visual, chegámos à conclusão de que não dispúnhamos de informação suficiente para estudá-lo com rigor. Fisher (1993) propõe que a investigação da comunicação não-verbal nas organizações se faça a partir das categorias *corpo, voz e ambiente*; incluindo aqui dimensões como *aparência corporal, postura, gestos, contacto físico, expressão facial, contacto visual, paralinguagem, territórios, espaços, tempo, entre outros*. Ora, esta definição (como outras) mostrou-nos como seria impossível realizar uma análise longitudinal a tal panóplia de elementos, em virtude da pouca atenção que lhes é dada pelas organizações. Fisher chamou mesmo a atenção para esse facto, afirmando:

“Um das mais importantes chaves para o entendimento da comunicação é perceber que muito nunca é expresso verbalmente. Uma mensagem não-verbal pode ser transmitida por um aceno de cabeça, um franzir de sobrelanceiras, um tom de voz entusiasta, uma porta aberta ou fechada do gabinete, uma camisa suja ou um atraso para um encontro. As acções falam muitas vezes mais alto do que as palavras...” (Dalmar Fisher, *Communication in Organizations*, 1993: 211).

Embora negligenciados, os signos não-verbais integram significados sociais de enorme relevância para as relações interpessoais e para a afirmação da identidade organizacional, ao exporem “os valores e a cultura da organização” (Larson e Kleiner, 2004). Mas, a investigação destes códigos exige informações que a história institucional não está habituada a guardar. No caso da Universidade do Minho era até possível fazer um estudo dos elementos não-verbais para o período da fundação, pois estes surgem retratados com frequência em documentos, mesmo no que diz respeito ao vestuário, expressão facial, olhar ou tom de voz dos personagens da época, ou à arrumação de gabinetes e salas (ver transcrições seguintes). Contudo, nos períodos seguintes essa informação escasseia, impedindo uma análise comparativa.

“Ele [Lloyd Braga] recebeu-me no gabinete da Reitoria ainda mal mobilado, com sorriso aberto, em mangas de camisa, atarefado em instalar pessoalmente os primeiros serviços”

(Craveiro da Silva, *20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 56, sublinhado nosso).

“Lembro-me bem, Prof. Romero da sua chegada a Lourenço Marques após o seu grande concurso para catedrático. No aeroporto, um mundo de amigos, colaboradores, todos solenes, perfilados, engravatados, como era da praxe.

E eis que surge o Prof. Catedrático Barbosa Romero, em mangas de camisa onde, como sempre se destacam aqueles suspensórios feiíssimos e, como se não bastasse, com um par de óculinhos pequeninos (com lentes diâmetro máximo de talvez 1 polegada) daqueles que viriam a ser moda cerca de um quarto de século depois!

Foi a sua forma de nos dizer que nada havia mudado, que pompa e circunstância não eram consigo. Muito menos o era a mitificação do catedrático” (João de Deus Pinheiro, *Cerimónia Solene de Jubileu do Professor Doutor Joaquim Barbosa Romero*, 1998: 23, sublinhado nosso).

“Uma vez, perguntando a uma visitante de Lisboa o que tinha gostado na UM, recebeu uma resposta inesperada: ‘Aqui, as pessoas, têm todas uma cara de contentes’ (Joaquim Pinto Machado, “Quando desconhecidos se juntam para fazer uma universidade...”, *UMjornal*, 02/2004, sublinhado nosso).

“Neste texto, reencontro a voz do Professor Romero que me habituei a admirar nos vários órgãos da Universidade do Minho nos quais, ao longo dos tempos, temos trabalhado: uma voz serenamente reflexiva, problematizadora e interrogante de si mesma e das certezas dos outros” (Vitor Aguiar e Silva, *20 Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 10, sublinhado nosso).

“As salas de aula eram as que agora pertencem à recepção, ao correio, às secretárias do Senado e do Conselho Cultural e o salão medieval... [Para os docentes] eram salas relativamente pequenas, às vezes estávamos quatro ou cinco professores em cada sala, mas lá convivíamos muito bem” (Lúcio Craveiro da Silva, *in Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 81, sublinhado nosso).

Assim sendo, optámos por atender ao conceito de *identidade visual*, enquanto expressão da comunicação não-verbal da Universidade do Minho. Lembramos que a noção de *identidade visual* se refere a símbolos organizacionais visíveis, mas que exprimem sentidos mais

profundos, como mapas mentais e sistemas normativos. A operacionalização do conceito de identidade visual permitiu-nos olhar, de forma mais atenta e ordenada, não só para a forma como a identidade foi comunicada, mas também para os princípios centrais desta Universidade.

Os princípios organizacionais são apresentados aos membros e não membros, de forma aberta e participada e/ou de modo subtil e impositivo, através de dispositivos de comunicação escritos e visuais. Como considera Olins (1989), a identidade das organizações é traçada não só por declarações escritas e formalizadas, mas também por outras formas de comunicação, como os nomes, logotipos, cores e lemas. Estes parecem servir os mesmos intentos dos ícones religiosos, da heráldica militar, das bandeiras nacionais e de outros emblemas civilizacionais clássicos, isto é, capturam o sentimento colectivo de pertença e tornam-no visível. Trata-se de uma estratégia que penetrou no mundo dos negócios no início do século XX e do que resultou a construção de edifícios de arquitectura distintiva, a adopção de mobiliário adequado a uma certa organização territorial, a criação de bandeiras identificativas, a edificação de museus de memória, a publicação de livros históricos ou a adopção de vestuário próprio.

Segundo Mumby (1994: 14), a matriz de símbolos usados nas organizações é complexa e inclui os *símbolos verbais* – como mitos, lendas, “estórias”, *slogans*, piadas e rumores –, os *símbolos-acções* – como rituais, festas, refeições ou pausas –, e os *símbolos materiais* – como sinais de *status*, logotipos, prémios, *pins*, entre outros. Neste sentido, o autor entende que a comunicação não-verbal é mais do que um meio para a simbolização, é um *lugar de criação de sentido*. Os mecanismos visuais desenvolvem um simbolismo distintivo e moldam a realidade organizacional, controlando sistemas de significado e estruturas de poder.

Vejamos, pois, como os *símbolos materiais* se constituíram como *locais de criação de sentido* para a nova instituição, a partir da proposta Dowling (1994) que identificou cinco componentes da identidade visual de qualquer organização: o *nome*, o *logótipo e/ou símbolos*, as *cores*, os *tipos de letra* e os *slogans*. Trata-se de um entendimento que exemplifica bem o pensamento da *escola visual do estudo da identidade organizacional*, centrada na investigação das

manifestações físicas da identidade, embora sempre considerando a sua relação com os elementos de ordem cultural (como sustenta a *escola estratégica*, Balmer, 1995). Esta é uma perspectiva que tivemos em atenção na análise do nosso caso, como passamos a descrever.

O primeiro elemento da identidade visual que analisámos foi o *nome* da instituição: *Universidade do Minho*. Sobre esse nome a CIUM apresentou uma justificação no formalizador documento de 1976, *Universidade do Minho: Que Universidade?*, que relembramos:

“A C.I.U.M. sempre entendeu por unanimidade ... que tinha recebido o mandato de implantar uma instituição que correspondesse de facto ao nome que lhe fora atribuído:

Universidade – instituição pluridisciplinar que procura assegurar a convergência dos diversos ramos do saber, à qual compete especialmente ministrar o ensino superior de curta e longa duração e de pós-graduação e promover a investigação fundamental e aplicada nas diferentes disciplinas científicas e em áreas interdisciplinares (c.f. artº 3º - 1 do Decreto-Lei nº 402/73);

do Minho - Universidade que, nos seus grandes objectivos, inclua o de participar activamente na satisfação das necessidades e aspirações concretas do povo minhoto” (Comissão Instaladora, *Universidade do Minho: Que Universidade?*, 02/1976: 3, formato original).

Como podemos concluir, *Universidade do Minho* é um nome simultaneamente *descritivo e conceptual* (Olins, 1995). Ou seja, por um lado descreve as funções e a localização geográfica da instituição e, por outro, comunica uma característica central da sua identidade, que é a ligação à região. Este nome parece ter sido criado pelo Governo da Nação e constituiu um orientador poderoso de todo o trabalho da CIUM.

“O nome *Universidade do Minho* foi uma ideia do Professor Veiga Simão, que queria uma instituição para toda a região. O risco era criar uma imagem de universidade regional, mas isso foi rapidamente ultrapassado. A ideia era criar uma universidade de forte implantação regional, mas de dimensão nacional. E isso passou relativamente cedo para a opinião pública!” (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 25/07/2007).

Esta denominação institucional acabaria por se revelar determinante na construção das percepções identitárias e de imagem da Universidade do Minho, para todo o período em

estudo. Parece ter sido, inclusivamente, responsável pela imagem provinciana que caracterizou esta Universidade durante algum tempo, já que associava à instituição a ideia de uma “universidade regional”.

Estudos demonstram que nome das organizações (como o nome dos produtos) é significativo na construção de notoriedade e prestígio, para além de comunicar a identidade e funcionar como uma assinatura que integra e distingue um certo posicionamento organizacional (Kapferer, 199; Kotler, 1999; Treadwell, 2003; Woodrow, 2004, entre outros). No caso do Ensino Superior, as tendências dominantes apontam para a adopção de *nomes próprios* ou *nomes geográficos* (Treadwell, 2003), com as instituições privadas a preferirem os primeiros e as públicas os segundos. Os *nomes próprios* têm um efeito antropomórfico, de personificação facilitada da organização, enquanto os *nomes geográficos* apostam na referência territorial, própria da linguagem do sector público. Em qualquer dos casos, constituem referências fundamentais na construção das primeiras impressões sobre as instituições. Embora o nome possa ganhar significado ou sofrer alteração de sentido ao longo do tempo, com o acumular de experiências de contacto com a instituição (Kapferer, 1991). Para o caso da Universidade do Minho, veremos o que acontece com a análise comparativa que se seguirá.

“Atribuir nomes constitui uma parte significativa da construção de imagem e do posicionamento para produtos e empresas... e se as primeiras impressões contam, os nomes institucionais devem ser levados a sério...” (D.F.Treadwell, “Can institution’s name influence constituent response? An initial assessment of consumer response to college names”, *Public Relations Review*, 2004: 185).

Quanto aos *símbolos visuais* adoptados pela instituição em 1974, tivemos em consideração o *brasão de armas*, a *bandeira* e o *selo*. A criação do brasão de armas inspirou-se na tradição heráldica da simbologia portuguesa, mas constituiu uma inovação no contexto das emblemáticas usadas pelas universidades nacionais (mais adeptas dos selos medievais). A Universidade do Minho procurou, também aqui, a renovação e a distintividade, pela invenção de um símbolo representativo que se aproximava mais da tradição inglesa (ver ilustração 10).



Lloyd Braga, a quem é apontada uma particular admiração pelo sistema universitário inglês, terá sido o impulsionador desta inovação (Norton, entrevista: 25/05/2005<sup>136</sup>).

### BRASÕES DE ARMAS DE UNIVERSIDADES BRITÂNICAS



---

Ilustração 9. Brasões de armas de universidades no Reino Unido, que apresentam semelhanças estéticas com o símbolo heráldico da Universidade do Minho: (por ordem de apresentação) Universidade de Gloucestershire, 1847; Universidade de Surrey, 1966.

---

A criação da simbologia da Universidade do Minho foi entregue a Artur Norton, um especialista em heráldica portuguesa e director dos Serviços de Documentação<sup>137</sup>. Norton (entrevista: 25/05/2005), inspirando-se nos símbolos universais relacionados com as universidades, definiu primeiro o brasão de armas, com base nas tradições da Armaria Corporativa, e em seguida imaginou o selo e a bandeira. Depois o trabalho foi entregue a Eduardo Esperança – “um dos três heraldistas portugueses de nomeada”<sup>138</sup> – para execução técnica (ver ilustração 11).

“Seguidamente, a Comissão Instaladora apreciou o conjunto de desenhos respeitantes ao selo branco, a adoptar pela Universidade do Minho, bem como ao brasão de armas e à bandeira.

Fez a explicação da simbologia escolhida, o Dr. Artur Norton, Director dos Serviços de Documentação. Sobre os elementos apresentados foram produzidos diversos comentários,

---

<sup>136</sup> Entrevista presencial a Artur Norton, a 25 de Maio de 2005.

<sup>137</sup> Artur Norton será também o responsável pela criação, posterior, dos brasões de armas das Universidades da Beira Interior e de Trás-os-Montes e Alto-Douro, bem como dos Institutos Politécnicos da Guarda e Castelo Branco, entre outros (Norton, entrevista: 25/05/2005).

<sup>138</sup> Norton, entrevista: 25/05/2005.

ficando este Director de Serviços encarregado de estudar novas opções sobre o mesmo assunto” (Comissão Instaladora, *Livro de Actas*, 8ª Reunião, 06/06/1974: 57-58).

## O BRASÃO DE ARMAS DA UNIVERSIDADE DO MINHO



---

Ilustração 10. Brasão de armas, adoptado em 1974.

---

“Uma vez iniciado o processo da organização da instituição, devia-se ter verificado a necessidade de se ordenar uma simbologia para a nova universidade. E, assim, sabe-se que nas sessões de 25 de Julho e de 19 de Setembro de 1974, a Comissão Instaladora da Universidade aprovou um projecto, criando uma emblemática própria...

‘Escudo peninsular: de prata, três jacintos de verde floridos de sua cor, postos 1 e 2; chefe de vermelho, carregado de um livro aberto de sua cor, com ferragens de ouro, tendo as letras em caracteres gregos: alfa e ómega. Elmo de prata, aberto, guarnecido de ouro e forrado de vermelho voltado á direita a três quartos. Timbre: uma serpe de verde ramada e linguada de vermelho. Paquife e virol de prata e vermelho. Listel branco com dizeres em caracteres vermelhos: UNIVERSIDADE DO MINHO’.

Do que se acaba de descrever, note-se o valor simbólico dos elementos utilizados, a serpe, os jacintos e o livro” (Artur Norton, “Simbologia da Universidade”, *O Distrito de Braga*, 1977: 4).

De entre os elementos visuais que constituem o brasão destacam-se, pelo valor que lhe atribuiu o criador, a *serpe*, os *jacintos* e o *livro*. Estes são elementos surgidos originalmente no brasão de armas e que, depois, foram selectivamente adaptados ao selo e à bandeira, na

procura de uma harmonia de linguagem entre os três suportes (ver ilustrações 12 e 13). A *serpe* simboliza a ciência, a *flor de jacinto* evoca a sabedoria e o *livro* remete para o conhecimento. Predominam, nestes emblemas, as cores *prata*, que pretende simbolizar a humildade científica, e o *vermelho*, que enuncia a combatividade.

### O SELO DA UNIVERSIDADE DO MINHO



---

Ilustração 11. Selo adoptado em 1974.

---

"O selo redondo é o que tem a forma de maior harmonia. A sua descrição é:

'Circular, com dois círculos concêntricos, sendo o menor raio em forma de colar de pérola, e entre eles os dizeres: UNIVERSIDADE DO MINHO; ao centro três jacintos em 2 e 1"' (Artur Norton, "Simbologia da Universidade", *O Distrito de Braga*, 1977: 6).

### BANDEIRA DA UNIVERSIDADE DO MINHO



---

Ilustração 12. Fotografia da bandeira da Universidade do Minho, 1974.

---

“Atendendo a que a vexicologia das instituições e organismos não se deve confundir, na sua representatividade, com as bandeiras nacionais ou das edilidades descreve-se da seguinte forma: ‘Bandeira: franchada de vermelho e branco, tendo no 1º, 2º e 3º jacinto do escudo, o do 1º contornado de branco e, no 4º o livro também do escudo. Cordões e borlas de prata e vermelho. Haste e lança prateadas” (Artur Norton, “Simbologia da Universidade”, *O Distrito de Braga*, 1977:7).

As cores branco e vermelho acabaram por ser adoptadas pela instituição como representativas da sua identidade visual e orientadoras da comunicação gráfica. Nos Estatutos da Universidade, de 1989, estas cores foram institucionalizadas e mantiveram-se em vigor até 2004 (ano de revisão da identidade visual).

**“CAPÍTULO II, SEDE, SÍMBOLOS E DIA DA UNIVERSIDADE, Artigo 5º (...)**

**3 - A Universidade adopta as cores branca e vermelha.**

**4 - A Universidade adopta emblemática e traje professoral próprios.**

**5 - O Dia da Universidade é a 17 de Fevereiro”**

*(Estatutos da Universidade do Minho, 29/8/1989, sublinhado nosso).*

Tanto quanto foi possível apurar, a CIUM não sugeriu quaisquer elementos culturais e identitários de orientação à construção deste conjunto emblemático, limitando-se a solicitar a criação de uma simbologia organizacional semelhante à de outras universidades. Embora, como referimos, fosse conhecida a simpatia de alguns membros da CIUM pela simbologia heráldica usada pelas universidades inglesas (Norton, entrevista: 25/05/2005).

“A adopção do brasão de armas e do selo, como símbolos da Universidade, aconteceu com grande naturalidade, porque era tradição da época. Mesmo nas empresas, o uso de logotipos não era habitual! E o próprio contexto histórico de Braga, muito tradicional, bem como a influência do Arquivo Distrital e da Biblioteca Pública, além do facto de termos à mão um especialista em heráldica (o Dr. Artur Norton) levou a que a solução do brasão fosse muito bem acolhida. Penso que o assunto não terá ocupado muito a atenção do Reitor e da Comissão Instaladora. Parecia a solução mais adequada!” (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).

Talvez esta falta de orientações e a rapidez com que os emblemas foram adoptados (logo em Setembro de 1974) expliquem a ausência de referências à identidade cultural da instituição nos grafismos aprovados (como aconselha actualmente a literatura). Além do mais, a dimensão instrumental dos símbolos era, à época, pouco relevante para comunicação organizacional. Daí que as evocações escolhidas para representar a Universidade tivessem surgido das simbologias universais, que foram organizadas de acordo com as regras da arte heráldica.

Como em muitos outros casos relatados pela literatura (Olins, 19991), este primeiro estilo visual da Universidade do Minho parece ter sido escolhido ao acaso pelos líderes organizacionais, seguindo as opções estéticas conhecidas no seu sector de actividade. Aliás, a força da identidade genérica do sector do Ensino Superior permite compreender porque seria impossível imaginar uma universidade sem um qualquer símbolo, seja este um selo ou um brasão. De qualquer forma, os emblemas, a partir do momento que começaram a ser usados, constituíram-se como declarações de identidade sobre a Universidade do Minho. Estas declarações comunicavam-na de forma integrada no contexto do Ensino Superior nacional, ao mesmo tempo que a diferenciavam. Os símbolos visuais parecem gerar *reconhecimento facilitado* e *familiaridade* (Henderson e Cote, 1998) quando seguem as regras do *campo interorganizacional* de que se pretende fazer parte.

“Quando a Universidade é criada, em 1974, escolhe um brasão muito convencional, e aí se coloca, desde logo, uma questão: porquê criar um brasão tão tradicional numa instituição que nasce na segunda metade do século XX? Se eu bem entendo os fundadores, a criação da Universidade do Minho fez-se num ambiente de grande respeito pela tradição no contexto universitário clássico: o sentido de *Universidade*, a sua ligação aos conventos, aos códigos e emblemas medievais... A escolha daquele emblema, tão pesado, foi um sinal de que a Universidade sentia as suas responsabilidades e era herdeira de um paradigma, de uma instituição muito respeitável. Aquelas pessoas procuraram traduzir esse seu sentido de responsabilidade através de um brasão pesadíssimo e, talvez, já feito fora do seu tempo” (Isabel Calado Ferreira, 07/05/2007).

Da identidade visual da Universidade do Minho faz parte, seguindo a tipologia de Dowling (1994), o *lema* adoptado pela instituição em 1981, e que reproduzimos de seguida:

“Res ipsas examinare: Verus est sciendi modus”<sup>139</sup> (Francisco Sanches, 1551-1623).

Apesar do lema ter sido adoptado por decisão do Reitor Craveiro da Silva (cuja tomada de posse marcou o fim do período de instalação, em análise), decidimos examiná-lo neste momento pela relação evidenciada com os demais elementos da identidade visual. Trata-se de uma divisa registada na medalha da instituição e escolhida para representar uma atitude organizacional própria. Craveiro da Silva terá sido o responsável pela escolha das pragmáticas palavras de *Francisco Sanches*, um filósofo bracarense precursor de Descartes. O pensamento de Sanches reagia “contra uma ciência estéril baseada em especulações dialécticas e inadequadas, em argumentos de autoridade, em preceitos de sistemas apriorísticos” e reclamava, “como sábio do Renascimento, o espírito de abertura de observação da Natureza e a necessidade de incluir a experiência e observação como base do conhecimento científico” (Craveiro da Silva, 1993<sup>140</sup>).

Com a adopção deste lema, a Universidade do Minho prestava homenagem a um médico e universitário bracarense, e ao pensamento científico da modernidade. Ao mesmo tempo que se inscrevia no seu sector de actividade, onde era prática corrente a adopção de divisas inspiradoras. Segundo Symes (1996: 137), os lemas das universidades clássicas tendiam a celebrar “as virtudes do conhecimento como componentes chave de uma moral sensível” e constituíam mecanismos da construção comunicativa da identidade.

A categorização da identidade visual desenvolvida por Dowling (1991) sugeria, ainda, a análise do tipo de letra usado pelas organizações para escrever o nome ou o lema. Na Universidade do Minho da fundação não encontramos qualquer referência ou orientação relativa a este assunto, pelo que caminharemos para o fim deste capítulo, com a apresentação de dois esquemas sintetizadores do nosso diagnóstico da identidade e da comunicação da instituição, entre 1974-1981.

---

<sup>139</sup> Tradução do lema: “O verdadeiro método do saber está em examinar as coisas em si mesmas”.

<sup>140</sup> In Gama, 2004.

### 3. Síntese Esquemática I

“Reportando-nos a 1974, é inevitável admirar a capacidade de definição estratégica da Comissão Instaladora. O lançamento no País dos primeiros cursos verdadeiramente interdisciplinares, a adopção de uma organização singular para a Universidade, a estrutura matricial, a prioridade absoluta colocada na formação de pessoal docente, na aquisição de bibliografia, na investigação, no apetrechamento dos laboratórios pedagógicos, e o desenvolvimento de um vector de forte ligação ao tecido empresarial e à comunidade foram desde sempre orientações centrais à Universidade do **Minho**” (António Guimarães Rodrigues, *Discurso do Reitor na Sessão Solene do Dia da Universidade*, 17/02/2004).

Com base na investigação histórica realizada ao período da fundação, desenvolvemos uma caracterização da identidade (figura 12) e da comunicação (figura 13) da Universidade do Minho, que apresentamos de forma esquemática.

## IDEOGRAMA DA IDENTIDADE DA UNIVERSIDADE DO MINHO

### A Identidade Imaginada

1974-1981

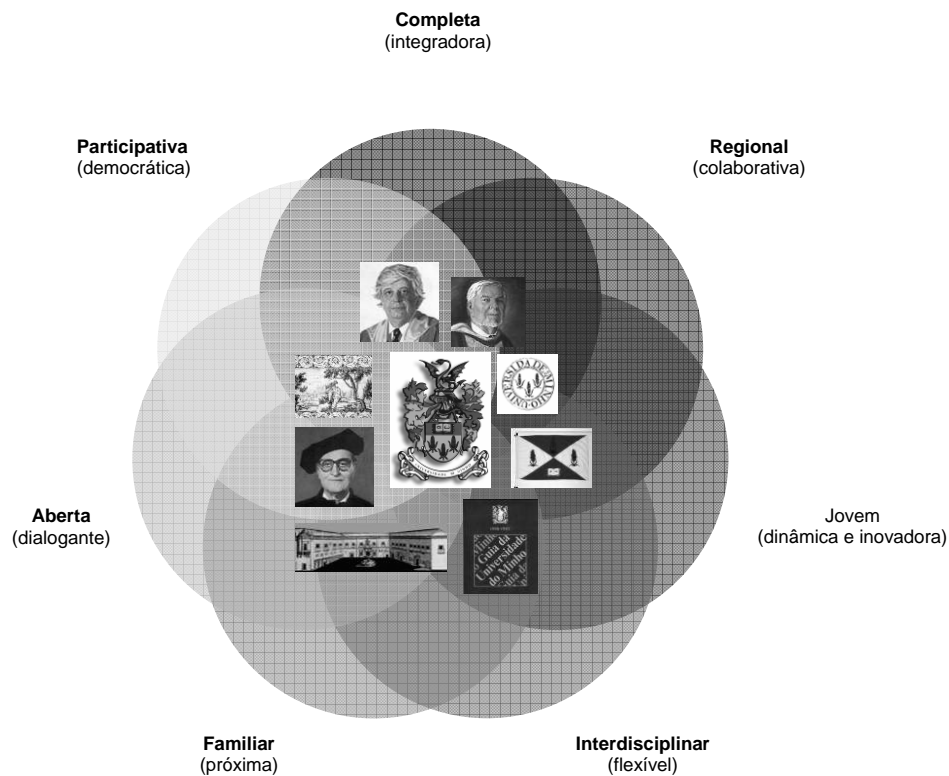


Figura 10. Representação e descrição dos traços de identidade da Universidade do Minho



**MODELO DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO MINHO**  
**A Comunicação Simétrica**  
**1974-1981**

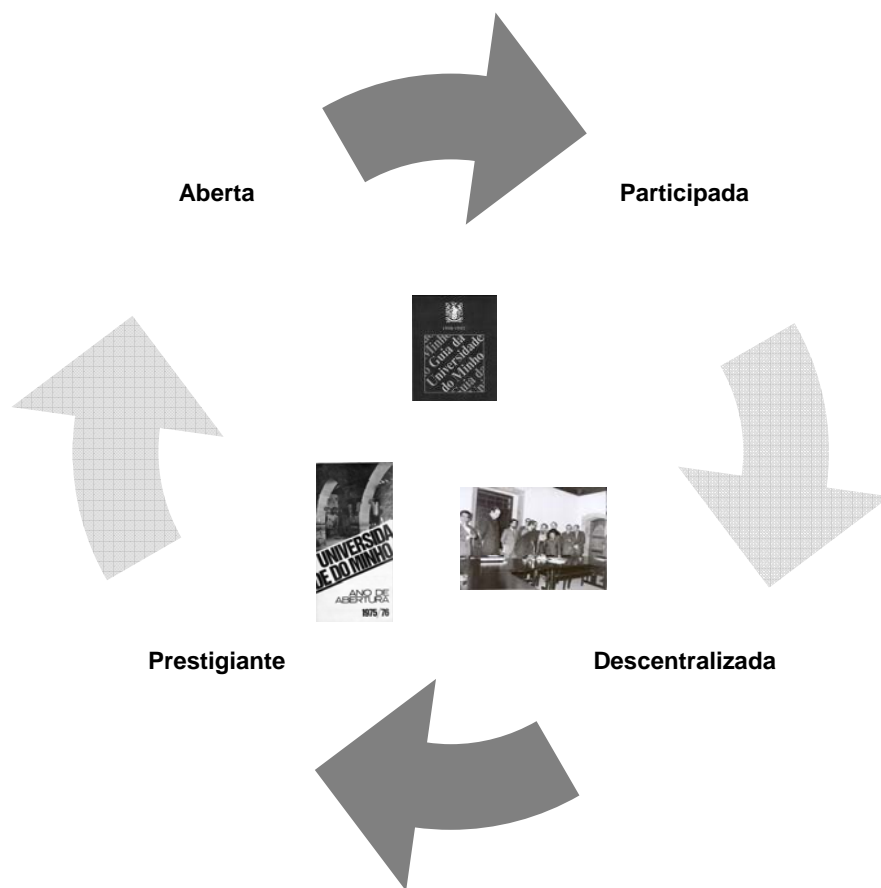


Figura 11. Representação das características do modelo de comunicação em funcionamento na Universidade do Minho, no período de instalação.

## CAPÍTULO 6

### As Décadas de Ouro 1981-2002

#### 1. Os Caminhos e as Personagens de uma Época

**“A Universidade do Minho, com a participação activa e empenhada de todos os seus membros, foi palco, nos últimos treze anos, de um crescimento acelerado sem paralelo no ensino universitário”** (Sérgio Machado dos Santos, “Um novo ciclo na vida da Instituição”, editorial do *Boletim da Universidade do Minho*, nº 59, 07/07/1998, destacado nosso).

A afirmação de Machado dos Santos, o grande protagonista da fase de crescimento da Universidade do Minho, resume bem o sentimento da instituição em finais da década de 1990. Neste capítulo, lembraremos apenas os aspectos mais marcantes deste longo período intermédio da nossa análise e na medida do seu interesse para os fenómenos em estudo. Com base nos dados recolhidos, faremos uma comparação relativamente aos traços de identidade e às actividades de comunicação desenvolvidas na fundação.

De 1981 a 2002, a Universidade do Minho foi governada por quatro reitores, oriundos da equipa da fundação: Lúcio Craveiro da Silva (1981-1984), João de Deus Pinheiro (1984 – 1985), Sérgio Machado dos Santos (1985 – 1998) e Licínio Chaínho Pereira (1998 – 2002). Craveiro da Silva foi o primeiro reitor eleito das universidades portuguesas e enfrentou, ainda, difíceis problemas relacionados com a instalação da instituição, como a falta de autonomia, a escassez de meios financeiros e as dificuldades impostas pela bipolarização. Seguiu-se-lhe Deus Pinheiro, que esteve pouco tempo ao leme da Universidade, pois assumiu o cargo de Ministro da Educação e Cultura em 1985. Nessa altura, foi eleito Machado dos Santos, um homem a quem é atribuída uma “invulgar capacidade de liderança”<sup>141</sup> e que conduziu a

---

<sup>141</sup> Chaínho Pereira (2004), Testemunho ao *UMjornal*, 17/02/2004: 8.

Universidade para a “década de ouro”<sup>142</sup>. Este foi substituído, ao fim de 13 anos, por Chaínho Pereira, que geriu os destinos da Universidade num período de estabilização institucional.

O período intermédio desta análise longitudinal corresponde, portanto, ao momento de expansão da Universidade do Minho. Uma expansão que, de resto, espelhava uma tendência generalizada (e sem precedentes) de crescimento do Ensino Superior português, nas décadas de 1980 e 1990. Como indicámos do capítulo primeiro (desta parte), constituem indicadores desse crescimento nacional: os acentuados aumentos verificados no número de instituições, vagas e formações prestadas, na contratação e qualificação do corpo docente, na quantidade e qualidade da investigação científica realizada e nos investimentos em infraestruturas. Em 1986, os estudantes no Ensino Superior eram cerca de 120 mil, em 1991 perfaziam 200 mil e em 2002 atingiam os 400 mil. O número de estudantes de pós-graduação subiu de 3 mil em 1990 para cerca de 13 mil em 2005. Foram criados 10.300 novos lugares de docentes, entre 1994 e 2002. Na década de 1990 a despesa em investigação quase duplicou. E toda esta expansão parece ter sido mais acentuada nas ditas universidades *novas*, nas instituições privadas e nos institutos politécnicos (Cabral, 2006).

As macro-tendências nacionais permitem-nos, portanto, enquadrar a história da Universidade do Minho, que nesta fase estava determinada em fazer crescer o seu projecto. Tratou-se de um crescimento para além dos limites do imaginado pela CIUM, conforme descreveremos em seguida, tendo em conta a nossa própria leitura dos acontecimentos e a visão dos seus protagonistas. E sem nunca abandonar as categorias criadas para a análise comparativa: (a) identidade institucional (cultural e visual) e (b) comunicação organizacional (interna, externa, visual).

O início desta nova fase de governação ficou marcado pela autorização concedida à Universidade do Minho para eleger o seu Reitor (1981) e pelo fim do regime de instalação da instituição (em 1982). Da primeira decisão, decorreu a escolha de Lúcio Craveiro da Silva para Reitor (ver ilustração 14), já que Barbosa Romero, o sucessor “natural” de Lloyd Braga

---

<sup>142</sup> *Idem.*

desenvolvera alguns anticorpos no Governo da Nação<sup>143</sup>. O mandato de Craveiro da Silva pode ser analisado pela consulta de um documento estratégico, elaborado pela sua equipa reitoral e que constituiu uma referência para toda a década de 1980, intitulado “Desenvolvimento da Universidade do Minho a curto e médio prazo” (RT-150582, Maio de 1982). Aí podem ser encontradas as principais linhas de força da instituição e os cenários de crescimento esperados, tendo a questão da expansão física e humana sido considerada como a “*prioridade das prioridades* face aos estrangulamentos existentes” (Machado dos Santos, *in* Aguiar e Silva, 1994: 106).

“Em 1982 (quando era Reitor o Professo Lúcio) eu, o João de Deus Pinheiro e o Chaínho Pereira fizemos um documento estratégico sobre o crescimento expectável da Universidade. Previmos três cenários: o normal, o pessimista e o optimista... De 1985 para a frente, o crescimento da Universidade ultrapassou, sistematicamente, o cenário mais optimista! Foi a fase do grande, grande crescimento!” (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).



---

Ilustração 13. Lúcio Craveiro da Silva, retrato da Galeria dos Reitores da Universidade do Minho, 1981-1984.

---

A escolha de Craveiro da Silva para Reitor não alterou a linha política definida para a Universidade do Minho na fundação. Este representou uma continuidade ideológica e

---

<sup>143</sup> Barbosa Romero era apontado, à época, como o sucessor “natural” de Lloyd Braga (que substitui como Reitor em Exercício, entre Julho de 1980 e Agosto de 1981), mas em resultado de “incompatibilidades políticas” acabará por ceder lugar a Craveiro da Silva, eleito Reitor em 1981 (Craveiro da Silva: entrevista: 18/01/2005).

estratégica face à primeira Reitoria. As questões identitárias não sofreram qualquer mudança, mas antes uma confirmação. A escolha de Craveiro da Silva permitiu, num clima de fragilidade próprio de um período que era ainda de instalação, “serenar espíritos e congregar vontades” (Aguiar e Silva, 1994: 11). Avançou-se no caminho da consolidação identitária, formulada no período de instalação.

“Então o ministro mandou-me chamar: ‘O senhor será o reitor em Braga’. Eu respondi: ‘Oh, ser reitor vamos ver’, ‘Não que eu nomeio-o’, ‘Pois aí é que está o problema. É que eu não aceito ser reitor sem consultar a Universidade’. Acho que na vida universitária o reitor tem de ser uma pessoa que a universidade aceite e que a universidade possa escolher, porque ela é que sabe o que precisa. Era a tradição antiga das universidades. Estivemos três quartos de hora a discutir, mas eu não desisti. Ele não tinha muito por onde escolher na altura e acabou por ceder...

Foi em 1981, mas só tomei posse em 1982... Depois outra questão foram os vice-reitores. Ele queria impor dois vice-reitores amigos dele e também meus amigos, mas um era especialista em mineralogia, o outro era especialista em Química e eu disse: ‘Oh senhor ministro, desculpe, mas não. Eu preciso é de engenheiros porque se trata de construir a universidade. Preciso de pessoas que me possam ajudar na construção. E então acabou por nomear o Prof. Machado dos Santos e o Prof. João de Deus Pinheiro, que foram reitores a seguir e tinham sido meus vice-reitores” (Lúcio Craveiro da Silva, *in Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 77-78).

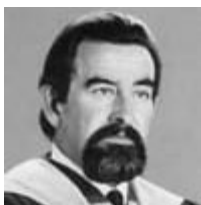
No discurso de tomada de posse como Reitor da Universidade do Minho<sup>144</sup>, Craveiro da Silva apontou as quatro prioridades do seu mandato: desenvolvimento da investigação (com meios humanos, técnicos e financeiros), construção das instalações definitivas, aprovação do quadro de pessoal e diálogo com a comunidade minhota. Estas pretensões, de resto iniciadas na reitoria anterior, nortearam a governação deste Reitor, apontado por muitos como um líder conciliador (Aguiar e Silva, 1994). Do seu mandato destacam-se as seguintes realizações, nas palavras de Estanqueiro Rocha:

---

<sup>144</sup> Cerimónia de tomada de posse de Lúcio Craveiro da Silva como Reitor da Universidade do Minho, 18/01/1982.

“A população discente triplicou; reformularam-se os *curricula* e planos de estudo das licenciaturas; duplicaram-se os espaços pedagógicos, com referência ao Complexo do Castelo; definiram-se e foram publicadas as estruturas disciplinares dos quadros de professores da Universidade; publicou-se o quadro de pessoal dos serviços sociais; adquiriram-se cerca de oito hectares em Guimarães para implantação da primeira fase das instalações definitivas e acrescentou-se mais um hectare aos terrenos de Braga; iniciaram-se os projectos da primeira das instalações definitivas em Braga e Guimarães (...); adquiriu-se uma residência universitária em Guimarães e entrou em funcionamento a residência de Santa Tecla em Braga; criaram-se os trajes académicos (...); efectuaram-se os primeiros doutoramentos inteiramente preparados e supervisionados pela Universidade do Minho, instituíram-se relações importantes no contexto da interacção universidade-meio; estabeleceram-se cerca de duas dezenas de protocolos de cooperação com outras universidades, autarquias, empresas, ministérios, etc.” (Estanqueiro Rocha, *in Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 48-49).

Conforme fora combinado pela equipa de fundadores, ao perspectivarem um desenvolvimento coerente com o projecto inicial, a Craveiro da Silva sucedeu João de Deus Pinheiro na liderança da Universidade do Minho, em 1984 (ver ilustração 15).



---

Ilustração 14, João de Deus Pinheiro, retrato da Galeria dos Reitores da Universidade do Minho, 1984-1985.

---

“Combinámos todos, que ia primeiro o João de Deus Pinheiro e depois o Sérgio Machado dos Santos” (Craveiro da Silva, *in Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 86, sublinhado nosso).

Mas um ano depois, Deus Pinheiro é convidado para Ministro da Educação e Cultura do X Governo Constitucional e deixa a Reitoria da Universidade do Minho nas mãos de Machado dos Santos (seu vice-reitor). A contribuição de Deus Pinheiro para a história da instituição ficará, assim, principalmente associada à sua participação na CIUM e à função vice-reitor de Craveiro da Silva (responsável pelos “assuntos de instalação e planeamento”, Craveiro da Silva, 1982<sup>145</sup>).

“O Professor João de Deus Pinheiro, com a sua visão estratégica do desenvolvimento da Universidade do Minho, com a agudeza da sua inteligência, a sua invulgar capacidade de diálogo e o encanto do seu trato pessoal, teria sido decerto um grande Reitor, se a política não o tivesse seduzido, roubando-o extemporaneamente à Universidade” (Vítor Aguiar e Silva, *20 anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 11).

Na sequência destes acontecimentos, Sérgio Machado dos Santos torna-se Reitor interino da Universidade do Minho, em 1985. Por força de lei, a Universidade deveria reservar o lugar de reitor para quando Deus Pinheiro deixasse de estar ao serviço da Nação. Uma obrigação legal que se alterou três anos mais tarde, levando a Universidade do Minho a promover eleições directas a que concorreram dois candidatos, Sérgio Machado dos Santos e Joaquim Barbosa Romero. Tratou-se de uma situação inédita na história desta instituição e que sugeria uma ruptura no grupo da fundação (ver ilustração 16).



---

Ilustração 15. Sérgio Machado dos Santos, retrato da Galeria dos Reitores da Universidade do Minho, 1985-1998.

---

---

<sup>145</sup> In Gama 2994: 134.

“[O Reitor Machado dos Santos] era uma pessoa notável!” (Isabel Calado Ferreira, 07/05/2007)

“O Professor Machado dos Santos foi um Reitor de grande relevância na história desta Universidade, como o tempo o reconhecerá!” (Aníbal Alves, 14/06/2007).

Machado dos Santos, acabou por sair vencedor de uma luta eleitoral que ele próprio relatou, em entrevista:

“Era inevitável que eu me candidatasse, pois estava muito envolvido na vida da Universidade... O Professor Romero achou que deveria apresentar-se também. E foi bom! Puxou muito pela Universidade! As sessões foram muito participadas!...

Não havia divergência nenhuma nas políticas institucionais. Ambos vínhamos da Comissão Instaladora e tínhamos uma grande consonância. A grande diferença era na dinâmica de gestão. Eu tinha feito dois mandatos como Vereador na Câmara Municipal de Braga e aprendi muito, nomeadamente em termos de lançamento de empreitadas. Mesmo sem dinheiro! Ora, quando assumi interinamente a Reitoria encontrei o *dossier* das instalações totalmente parado. E comecei por aí, mesmo sem o dinheiro garantido. Essa característica de gestão é que me afastava do Professor Romero, que era uma pessoa de abordagem sistémica, que ponderava tudo e quando começava uma coisa tinha de ter tudo garantido. E nessa altura isso não era possível. Penso que a Universidade compreendeu isso, pois eu ganhei com dois terços dos votos!” (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).

Depois disto, Machado dos Santos assumiu a reitoria da Universidade do Minho ao longo de 13 anos e, com ele, iniciou-se o *período de ouro*. Sob os auspícios das novas instalações, cuja construção tinha sido iniciada (no *Campus* de Azurém – Guimarães em 1985, e no Campus de Gualtar – Braga em 1986), a Universidade entrou num período de crescimento acelerado. O número de alunos aumentou de 2 448 no ano lectivo de 1984/85 para 14 859 em 1997/98. O pessoal docente passou de 313 professores no primeiro mandato, para 1 036 no último ano da sua gestão. O pessoal não docente, que era constituído por 317 funcionários em 1984/85, atingiu os 603 em 1997/98. O número de cursos leccionados passou de 10 em 1984/85 para 54 em 1997/98. O orçamento de despesa da instituição, que era em 1985 de 770 904 contos, registou, em 1997, 10 377 739 contos. E a Universidade do Minho tinha concedido já, em 1997,



8 751 diplomas de graduação e 793 de pós-graduação (*Relatório de Actividades* de 1997, 17/02/1998: 1-2).

“O crescimento registado nos últimos anos, fruto de uma grande pressão de procura e da dinâmica institucional adquirida, foi enorme (mais de 500% em 13 anos)...” (Sérgio Machado dos Santos, *Relatório de Actividades 1997*, 17/02/1998: 3, sublinhado nosso).

A construção das instalações definitivas manteve-se fiel ao sonho de Barbosa Romero e à sua ideia de Universidade *aberta e participante*, potenciada pelo modelo do *campo universitário*. A estruturação dos dois *campi*, durante a governação de Machado dos Santos, obedeceu a princípios urbanísticos claros e que acabaram por marcar as edificações dos anos 90<sup>146</sup>. Desses princípios destacamos a regras da articulação das edificações, do aproveitamento das potencialidades naturais, da valorização paisagística e a da interface com a cidade. A Universidade demonstrou preocupações funcionais, mas também interesses culturais e estéticos na construção dos seus *campi*, e escolheu arquitectos de renome para definir os projectos (como Fernando Távola ou Gonçalo Byrne). Tal espelha a importância que a instituição continuava a atribuir ao seu espaço geográfico e *lugar* de implantação, na linha do que foi considerado para o período da fundação. Este é um atributo que faz parte da sua identidade institucional, uma identidade criada, recriada, interiorizada e comunicada ao exterior, nomeadamente, através de uma distintiva identidade visual arquitectónica.

Do ponto de vista do interesse histórico, Machado dos Santos (num editorial do *Boletim* da Universidade, com tom de despedida) destacou, em Julho de 1998, os seguintes pontos altos dos seus mandatos:

“... a criação do Senado, a título experimental, em Maio de 1985; a criação do Conselho Cultural, em Junho de 1986; o lançamento e bênção da primeira pedra das instalações no *Campus* de Azurém, em 24 de Novembro de 1985, e no *Campus* de Gualtar em 22 de Março de 1986; a decisão do Senado Universitário, tomada em Abril de 1987, relativa à fixação de raiz dos cursos em um ou outro dos pólos da Universidade e às regras para o desenvolvimento de novas áreas de intervenção; a inauguração oficial e bênção do primeiro

---

<sup>146</sup> José Vieira, “Campus de Gualtar, presente e futuro”, *Boletim da Universidade do Minho*, nº 59, 07/07/1998:65-66.

edifício das instalações definitivas – o Complexo Pedagógico I – em Fevereiro de 1989; a aprovação dos Estatutos da Universidade, em Agosto de 1989; as comemorações dos 20 Anos da Universidade às quais ficou associada uma publicação com contributos de grande interesse histórico e pessoal por parte dos membros da Comissão Instaladora” (*Boletim da Universidade do Minho*, nº 59, 07/07/1998).

Em suma, a governação de Machado dos Santos constituiu o momento do crescimento e da solidificação institucional, como sugerem, ainda, outras afirmações.

“Com essas possibilidades, a qualificação e empenhamento de docentes e funcionários e os recursos materiais acrescidos e novas instalações disponíveis, estão criadas as condições para um crescimento imparável da Universidade do Minho” (Sérgio Machado dos Santos, *Relatório de Actividades 1988*, 17/02/1989: 49, sublinhado nosso).

“Sobressai igualmente, a dinâmica de crescimento da instituição, que mantém aceleração positiva, quer na diversificação das áreas de intervenção, no número de intervenientes, com particular destaque para o corpo discente” (Sérgio Machado dos Santos, *Relatório de Actividades 1990*, 17/02/1991: 27, sublinhado nosso).

“A Universidade nos primeiro anos da década de 1990 estava a consolidar-se e a consolidar os seus instrumentos de funcionamento. O grande crescimento foi mais tarde! Cresceu desmesuradamente nos anos 96-97!” (Isabel Calado Ferreira, entrevista: 05/07/2007).

Apesar de todo este ambiente positivo de expansão, Machado dos Santos também enfrentou algumas dificuldades. O seu desafio mais sério parece ter sido a grave crise interna deflagrada em 1985/86, a propósito da existência dos dois pólos universitários<sup>147</sup>. A bipolarização da Universidade do Minho havia sido uma solução imposta à CIUM e cedo deu origem a um mal-estar interno, particularmente entre os docentes da Escola de Engenharia sediada em Guimarães. O *Campus* de Azurém parecia votado a um funcionamento marginal, aos olhos dos seus frequentadores, porque o número de alunos desse pólo era reduzido e a sua grande maioria (bem como os docentes) deslocava-se diariamente a partir de Braga. A Universidade do Minho em Guimarães tinha sido construída para albergar as licenciaturas em Engenharia,

---

<sup>147</sup> Machado dos Santos, *in* Aguiar e Silva, 1994.

mas os seus anos preparatórios continuavam a funcionar em Braga. Neste contexto, instalou-se um sentimento de revolta entre os docentes da Escola de Engenharia alojados em Guimarães, que exprimiram os seus fortes protestos em vários órgãos da Universidade. Tratou-se de um momento crítico, na história da identidade desta instituição bipolar, pois a existência do pólo de Guimarães foi posta em causa.

Consciente das dificuldades de docentes e alunos, mas procurando evitar repercussões de política local, Machado dos Santos fez aprovar no Senado, de Abril de 1987, algumas orientações que pretendiam promover o desenvolvimento equilibrado dos dois pólos. Em essência, as decisões do Senado Universitário definiam que o funcionamento dos cursos se deveria estabelecer de raiz num único pólo e sugeriam uma nova redistribuição das licenciaturas pelos dois núcleos. Tratou-se, no entender de Machado dos Santos, de uma decisão fundamental e que marcou o desenvolvimento da Universidade do Minho para futuro.

Em 1995, a reitoria de Machado dos Santos suportou um novo período de tensão quando enfrentou os docentes que decidiram manifestar-se contra a política da tutela, através de uma greve aos exames. A mobilização para a greve foi grande (o que era “pouco habitual”<sup>148</sup> entre os docentes do Minho) e parecia comprometer a realização da época de exames de Julho. Nessa altura, a mão de ferro do Reitor conteve a greve, procurando “corresponder às expectativas e direitos dos alunos”<sup>149</sup>, mas criou fortes tensões internas. Tratou-se de um episódio perturbador, mas que foi rapidamente ultrapassado e do qual a Universidade parece ter saído mais forte, no entender de Machado dos Santos.

“A Universidade do Minho ganhou muito prestígio, ao ter controlado a realização das provas específicas [em 1995]. Isso, sem deixar de respeitar o direito à greve” (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).

“Eu guardo memórias muito, muito interessantes dessa época em que presidi ao Conselho Académico! A minha missão e do Professor Machado dos Santos foi criar um Conselho Académico, que estava previsto nos estatutos mas que tinha de ser bem percebido pelas

---

<sup>148</sup> Machado dos Santos, *Relatório de Actividades* de 1995, 17/02/1996: 3.

<sup>149</sup> Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007.

Escolas... Identificamos coisas que estavam por tratar, como os prémios escolares, o regulamento do estudante com deficiência (também inédito no país), o dossier de disciplina e de curso, o regulamento dos graus de mestre e doutor... em termos organizativos houve muita coisa feita!” (Isabel Calado Ferreira<sup>150</sup>, entrevista: 05/07/2007).

O período de ouro é uma época do crescimento, mas marca também o início da maturidade institucional. Nos primeiros anos deste ciclo, as preocupações espelhadas nos *Relatórios de Actividades* (que começaram a ser publicados em 1986) eram a expansão institucional, a solidificação orçamental, o reforço estrutural, o planeamento estratégico, a descentralização administrativa e a construção de *prestígio externo* pela *qualidade* dos serviços prestados. Com estas orientações, a Universidade do Minho foi crescendo rapidamente até meados da década de 1990. Mas em 1994, a palavra forte no *Relatório de Actividades* era já “consolidação”, sugerindo-se a necessidade de “expansão controlada” (particularmente em relação ao número de cursos e vagas, página 13), e “crescimento sustentado” (página 14).

“A consolidação da Universidade do Minho e a reflexão cuidadosa do seu desenvolvimento no futuro próximo constituíram as linhas de força fundamentais na planificação das actividades levadas a cabo em 1994” (Sérgio Machado dos Santos, *Relatório de Actividades 1994*, 17/02/1995: 3).

A segunda metade da década de 1990 constituiu, portanto, um momento de mudança estratégica para a Universidade do Minho, explicável também pelas dinâmicas sentidas no sector do Ensino Superior nacional e internacional. Assistimos, por exemplo, ao reconhecimento do “mercado da educação” pela *Organização Mundial do Trabalho*, em 1995, e à redução do número de candidatos às universidades e politécnicos portugueses, a partir de 1996. Embora, a expansão do Ensino Superior em Portugal tivesse continuado, e entre 1994 e 2002 o número de vagas, alunos inscritos e docentes tenha aumentado como nunca (Cabral, 2006). Mas Machado dos Santos<sup>151</sup>, antecipando desenvolvimentos futuros, foi encaminhando a instituição para o crescimento controlado. A rota da consolidação era justificada pelo nível de

---

<sup>150</sup> Lembramos que à época, Isabel Calado Ferreira, era Pró-Reitora para o pelouro científico-pedagógico (1994-1998) e Vice-Presidente do Conselho Académico (1992-1998).

<sup>151</sup> Machado dos Santos era também Presidente do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, desde 1991; e membro da Presidência da Confederação dos Conselhos de Reitores da União Europeia, desde 1997

crescimento interno atingido, pelos dados demográficos (que apontavam para a quebra da natalidade e para o aumento das taxas de abandono do ensino secundário), pela informação sectorial (que revelava novas preferências dos candidatos em relação ao nível das formações) e pelas condições institucionais (que mostravam novas tendências na escolha das instituições). Perante isto, a instituição começou a preparar o crescimento sustentado, como, de resto, já havia previsto em 1991:

“Apresenta-se [neste relatório]... uma previsão actualizada da evolução dos efectivos discentes nos próximos anos, a qual aponta para um número provável de alunos em 1994/95 superior a onze mil.

A indução deste crescimento acelerado foi plenamente justificada como se demonstrou repetidamente em estudos que evidenciam o subdesenvolvimento da Universidade do Minho face às características e potencialidades demográficas, económicas e sociais da região. A dimensão que a Universidade está a atingir aconselha, no entanto, que se inicie uma inversão na tendência de crescimento, que deverá manter-se após o período referenciado mas com alguma desaceleração” (Sérgio Machado dos Santos, *Relatório de Actividades 1991*, 17/02/1992: 6, sublinhado nosso).

Ainda assim, os traços identitários lembrados neste momento de mudança são ainda os da fundação.

“Eu acho que o Professor Machado dos Santos foi muito fiel ao modelo inicial preparado para a Universidade. E foi a pessoa que organizou internamente a instituição, isto é, a gestão pedagógica e a gestão de projectos... Foi o organizador, aquele que pôs a máquina a funcionar...

O Professor Machado dos Santos antes de publicar um despacho de atribuição de verbas reunia com as todas as Escolas. Havia participação! Os grandes objectivos eram transmitidos. Ele era um líder muito esclarecido, que sentia necessidade de comunicar e partilhar com as pessoas. Todas as pessoas percebiam que havia uma lógica, um pensamento, um fio condutor. Era uma pessoa notável!” (Isabel Calado ferreira, entrevista: 05/07/2007).

Ao completar 20 anos, a reitoria considerava que a Universidade do Minho deveria dirigir-se para a plena maturidade, com uma aposta na diversificação das áreas de conhecimento, na

dimensão e qualificação do seu corpo discente, docente e não docente, no crescimento da pós-graduação, no apetrechamento dos *campi* e na interacção com a comunidade. Estes objectivos inscreviam-se largamente na política dos fundadores e pretendiam desenvolver uma “instituição de prestígio, aberta e actuante”<sup>152</sup>, com um “perfil institucional muito próprio”<sup>153</sup>.

“A Universidade do Minho adopta um modelo organizacional cujas bases assentam na existência de ‘grupos de projecto’, dando forma a um sistema matricial de gestão por objectivos que envolve articuladamente projectos e unidades orgânicas...

Procura-se, desta forma, alcançar uma organização flexível, uma interdisciplinaridade crescente e uma adequada racionalização dos recursos” (Sérgio Machado dos Santos, “Modelo de imputação de custos e de recursos: o caso da Universidade do Minho”, *Revista Portuguesa de Educação*, 2000: 269).

Contudo, nesta segunda metade da década de 1990, novas intenções vieram juntar-se ao posicionamento histórico da *identidade* da instituição. Isso é visível pelo aparecimento de expressões inovadoras no vocabulário oficial da organização – que passou a integrar conceitos como *estratégia*, *excelência*, *sustentabilidade*, *concorrência*, *avaliação ou controlo* – ilustrando a entrada num novo ciclo de desenvolvimento<sup>154</sup>. A Universidade parecia despertar para as questões da responsabilidade social das instituições de Ensino Superior, que passavam pela divulgação universal e igualitária do conhecimento e pelo controle da produtividade e eficiência económico-financeira destas organizações. Trata-se de temas que (como vimos) emergiam nas discussões académicas e políticas da época e que pareciam levar muitos, em Portugal e no exterior, a defenderem a adopção de orientações empresariais por parte das universidades (Clark, 1998; Jarvis, 2001; Deem, 1998, 2001; Simão *et al.* 2003, entre outros). E isto explica o aparecimento das expressões referidas na Universidade do Minho, que constituem exemplos de uma linguagem claramente *pró-empresarial*. Veja-se exemplos seguintes.

“As actividades de extensão universitária devem ser tendencialmente autofinanciáveis. Por conseguinte, os acordos firmados quase sempre incluem contrapartidas para a

---

<sup>152</sup> *Relatório de Actividades 1994*: 17/02/1995.

<sup>153</sup> Machado dos Santos, “Sentido estratégico e desenvolvimento sustentado: factores para uma universidade de sucesso”, *UMjornal*, edição especial dos 30 anos, 17/02/2004:8.

<sup>154</sup> À semelhança de outros exemplos internacionais, ver estudo de Faircough, 1993.

Universidade do Minho” (Sérgio Machado do Santos, *Relatórios de Actividades 1995 e 1996*, 17/02/1996 e 1997: 17 e 16, sublinhado nosso).

“Assim, a Universidade tem vindo a desenvolver mecanismos de acompanhamento e de auto-avaliação [desde 1991], e tem participado activamente em programas de avaliação externa, sendo de salientar, em 1996, a avaliação das unidades de investigação por peritos internacionais e a realização das primeiras visitas por parte das comissões externas de avaliação do ensino... permitiu uma melhor compreensão da dimensão institucional da Universidade do Minho e vai contribuir para uma abordagem integrada das políticas e das medidas orientadas para um cultura de qualidade que cruze horizontalmente a Universidade” (Sérgio Machado do Santos, *Relatório de Actividades 1996*, 17/02/1997: 4, sublinhado nosso).

“A Universidade participou em regime de voluntariado, no programa de avaliação institucional promovido pela Associação das Universidades Europeias (CRE), que incide especialmente sobre a forma como os processos de gestão e de decisão estratégica tomam a qualidade como preocupação e valor centrais...

A Universidade está, pois, preparada para responder ao desafio da entrada no novo ciclo da sua vida, em que a qualidade – e não expansão – será a palavra-chave para o planeamento” (Sérgio Machado do Santos, *Relatório de Actividades 1997*, 17/02/1998: 4-5, sublinhado nosso).

No dia da Universidade, a 17 de Fevereiro de 1998, o Reitor defendia a necessidade de “... reforçar a capacidade concorrencial da Universidade do Minho dentro do sistema universitário nacional e internacional... pela política de internacionalização e política de investigação..., definição de políticas sectoriais no relacionamento ... com o exterior, ... qualidade do ensino ministrado, ... processo de acompanhamento e auto-avaliação...

A Universidade entrou num processo de transição de um crescimento intensivo para uma consolidação do seu funcionamento. Esta nova fase na vida da Instituição recomenda uma grande prudência e selectividade na adopção de novos projectos de ensino... reequacionamento de cursos existentes... responsabilidade institucional “ (Sérgio Machado dos Santos, Discurso de Reitor no *Dia de Aniversário da Universidade do Minho*, 17/02/1998).

Uma *nova ordem do discurso* emergiu, portanto, na Universidade do Minho dos anos 90, em resultado da “mercantilização das práticas discursivas” da instituição (Fairclough, 1993). Assistiu-se à contaminação do discurso institucional por práticas dominantes no modelo da gestão privada, à semelhança do que Fairclough (1993) relata para o caso das instituições de serviço público no Reino Unido e das suas universidades em particular, no mesmo período temporal. A “mercantilização das práticas discursivas das universidades inglesas contemporâneas” significaria a reestruturação do discurso num modelo mais centrado no mercado e numa “cultura promocional”. O resultado parece ter sido a reconstituição da vida organizacional à volta de conceitos como *consumo ou cliente, avaliação ou formação, planeamento ou estratégia*. As práticas discursivas que surgiram na Universidade do Minho da época denotavam, por conseguinte, transformações no seu próprio contexto organizacional, mas também tendências visíveis no campo *interorganizacional*.

“... as recentes mudanças que afectam o Ensino Superior constituem um caso típico e também um bom exemplo do processo de mercantilização do sector público em geral”  
(Norman Fairclough, “Critical discourse analysis and the marketization of public discourse: the universities”, *Discourse & Society*, 1993: 143).

Como relatamos anteriormente, as décadas de 1980 e 90 ficaram marcadas pelo aparecimento de políticas governamentais (sobretudo em países como os Estados Unidos da América e o Reino Unido) que defendiam o uso do modelo económico do sector privado como um meio de melhorar a eficiência do sector público. Sugeria-se que o sistema concorrencial do sector privado e a aplicação dos seus conceitos e técnicas – prática designada de *New Managerialism* – levaria ao aumento da eficácia desse sector (Galloway e Wearn, 2005). O que justifica o aparecimento de novos conceitos na gestão pública, como *consumidor/cliente, produto, oferta, qualidade total, percepção de satisfação, marca* ou mesmo *concorrência*, que entraram igualmente no vocabulário e práticas diárias das universidades. Embora esta fosse uma tendência largamente debatida, e mesmo fortemente criticada por muitos, pelas suas implicações académicas, políticas e, até, éticas (Fairclough, 1993). Ainda assim, tornou-se difícil resistir as exigências de qualidade e *accountability* por parte das forças políticas e públicas.



“A forma de relacionamento entre as Universidades portuguesas e os Governos, aliás, como na generalidade dos países da OCDE, alterou-se profundamente nas últimas décadas, com o abandono progressivo do modelo de controlo do Estado, em favor de um modelo contratualizado, com o *aprofundamento e a consolidação da autonomia das Universidades*, acompanhada por uma nova e acrescida responsabilização do Estado, designadamente, através de sistemas de avaliação e autonomia... Cabe a cada universitário – responsável académico, docente, estudante ou funcionário – assumir a sua plena ‘cidadania’ académica e empenhar-se activamente, na vida e na solução dos problemas da Universidade, num mundo em crescente globalização em que as instituições serão, cada vez mais, parte integrante de uma emergente ‘aldeia académica global’” (Eduardo Marçal Grilo, à época Ministro da Educação, discurso na *Sessão Solene do Dia de Universidade*, 17/02/1998, in *Boletim da Universidade*, nº 55, 10/03/1998: 55, sublinhado nosso).

“ [A Universidade do Minho] Foi também a primeira Universidade a implementar de forma sistemática o inquérito ao ensino ministrado...” (António Guimarães Rodrigues, *Discurso do Reitor na Sessão Solene do Dia da Universidade*, 17/02/2007).

Em Portugal, estas tendências começaram a tomar forma em finais do século XX, como relataram Pinto Machado e Machado dos Santos:

“No 1º Congresso de Nacional de Educação Médica na Universidade do Porto, em 1982, o Ministro da Educação Fraústo da Silva referiu-se, no seu discurso, à necessidade das universidades começarem a pensar em formas de financiamento alternativas, que passassem pela ‘venda de serviços’. Nessa altura, muitos professores levantaram-se e saíram, indignados!” (Joaquim Pinto Machado entrevista: 13/03/2007).

“Essas orientações empresariais chegaram à Universidade do Minho e a Portugal inevitavelmente. Mas não se pode fazer gestão estratégica se não houver previsibilidade mínima de orçamentos e contratualizações com o Governo. E isso não havia! Os orçamentos eram incrementais, definidos no fim de cada ano, ou, às vezes, no ano seguinte... O que para uma instituição como a Universidade do Minho, em crescimento, era insuportável! E, além disso, as assimetrias entre as instituições eram muito grandes...

Começámos, então, a fazer no CRUP um trabalho importante de procurar um referencial que introduzisse alguma equidade na distribuição orçamental. O que foi conseguido em 1988, quando o Governo acertou uma fórmula para fazer essa distribuição.

Depois, um outro trabalho foi o interno... de levar toda a Universidade a gerir convenientemente o dinheiro de cada Escola... E isto é que é para mim uma gestão empresarial: definir centros de custo, atribuir-lhes uma verba, no início de cada ano, e dar-lhes responsabilidade para gerirem o dinheiro... Com a aplicação da fórmula e estas economias de escala a Universidade começou a viver bem!... Fomos a primeira Universidade a atingir os 40% de orçamento privativo (para além do orçamento de Estado)!" (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).

Na Universidade do Minho, por exemplo, ao mesmo tempo que emergiam os primeiros sinais de um *New Managerialism*, surgiram, igualmente, manifestações de preocupação por parte das elites académicas. Seguem-se declarações de alguns destacados membros da Academia que demonstram as inquietações da segunda metade da década de 1990, face a uma viragem para o modelo de *universidade-empresa*.

"As pessoas não estavam habituadas [a esta gestão estratégica] e, a certa altura, tinha as Escolas a gastarem muito dinheiro em deslocações e os alunos não tinham bibliografia! E começámos a introduzir correcções..." (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).

"Houve um tempo... o principal objectivo da Universidade era a **investigação**..., um segundo objectivo: servir a **cultura**... E depois, ... consagrar-se ao **ensino**... A procura incondicional da verdade não faz já o nosso género. É a razão liberal que reina agora, toda poderosa. A razão liberal, aquilo que Lyotard chama simplesmente o sistema. E o sistema... garante o crescimento. Porque meios, perguntar-se-á. Pelo mercado e pela competição. O sistema não tem outros.

A regra da competição total inscreve-se no mesmo registo do mundo raso da troca total, sujeito ao princípio da moeda, equivalente geral de toda a mercadoria, bens, corpos e almas...

À Universidade assusta-a a perda de centralidade social. Assusta-a aquilo que Boaventura Sousa Santos diagnosticou como crise de legitimidade, crise de hegemonia e crise institucional...

Cabe-nos a nós todos, homens da ciência, da cultura e de ensino, impedir que o sistema envolva em tristeza a ideia de Universidade, condenando-a à regra da competição e às estratégias funcionais... “ (Moisés de Lemos Martins, “Bonjour, tristesse!”, *Editorial do Boletim da Universidade do Minho*, 07/02/1996: 1-2, **bold** original e sublinhado nosso).

“Creio ser consensual que o ensino e a investigação são as actividades da Universidade por excelência. Nos últimos anos, tem vindo a ser acrescentada a essas actividades a chamada ‘prestação de serviços à comunidade’. Esta designação é redutora, na medida em que quer o ensino, quer a investigação deverão também ser entendidos como prestação de serviços à comunidade. Para o aparecimento desta vertente, prestação de serviços no sentido restrito, contribuíram diversos factores, nomeadamente a preocupação da ligação da Universidade ao meio envolvente, a necessidade de reforçar financiamentos, a justificação perante o público em geral das despesas efectuadas pelo poder central com o Ensino Superior...

A necessidade de optar por privilegiar uma ou outra das vertentes coloca um sério dilema às universidades e suscita várias interrogações. Quando um aluno procura ingressar no ensino superior, quais os critérios que vão pesar na sua escolha: a imagem exterior de qualidade (...) do ensino ou a qualidade da investigação? O prestígio científico dos professores, conhecido num meio necessariamente restrito, ou a visibilidade dos docentes nos meios de comunicação social? Ou será que outros factores, como a proximidade da residência familiar e as perspectivas de emprego futuro são predominantes? E qual a sensibilidade das entidades empregadoras relativamente à universidade de origem? Quais os factores que vão distinguir as universidades no futuro? Será possível que uma universidade de dimensão média possa ser reputada simultaneamente pela sua investigação e pelo seu ensino? Estas são algumas interrogações para as quais penso não haver respostas fáceis mas que me parecem merecer alguma reflexão” (João Alves Ferreira, “Uma Universidade de Ensino ou uma Universidade de Investigação”, *Editorial do Boletim da Universidade do Minho*, 07/04/1998: 1-2, destaques nossos).

Os anos de liderança de Machado dos Santos representaram, assim, o tempo do crescimento impetuoso, mas também o momento do nascimento de um novo paradigma de governo para a Universidade, que pretendeu preparar a instituição para a grande pressão futura que governos, organismos internacionais e opinião pública exerceriam sobre as instituições de Ensino Superior. Algumas das dimensões que indiciam esta viragem são a apologia da gestão e do planeamento estratégico, a preocupação com a avaliação da percepção da qualidade interna e externa da organização, a atenção dada a uma cultura de trabalho (designada de “cultura de qualidade”), a assumpção de preocupações com o marketing da instituição (com a criação de uma *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*), ou a complexificação das actividades de comunicação (orientadas para a promoção da visibilidade externa). Estes dados corroboram, de resto, uma tendência registada internacionalmente e que atribuía às universidades *novas* a liderança nos processos de adopção de práticas de gestão privada, centradas em actividades de *benchmarking*<sup>155</sup> e construção de imagem (Kanji e Tambi, 1999).

“O Reitor eleito no passado 3 de Junho obteve um amplo apoio da Assembleia da Universidade para um programa de acção que assume explicita e corajosamente os novos referenciais para o desenvolvimento da Universidade do Minho. A qualidade e experiência da equipa reitoral, o valor do programa e a consensualização que o mesmo obteve são, a meu ver, condições mais do que suficientes para se poder garantir o reforço do posicionamento da Universidade do Minho entre as Universidades mais prestigiadas” (Sérgio Machado dos Santos, Reitor Cessante, “Um novo ciclo na vida da instituição”, *Boletim da Universidade do Minho*, nº 59, 07/07/1998).

“A pesquisa sugere que a transferência dos conceitos de marketing usados no negócio privado para o marketing das universidades é tanto comum como prático” (Oscar McKnight e Ronald Paugh, “Adversting slogans and University marketing: na exploratory study of brand-fit and cognition in higher education”, [www.sbaer.uca.edu/research](http://www.sbaer.uca.edu/research), 1999:1)

---

<sup>155</sup> O *benchmarking* é um processo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. Trata-se de uma técnica de pesquisa que permite avaliar os processos de outras organizações com o propósito de melhorar a performance e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. Uma prática também encontrada em instituições de Ensino Superior (Kanji e Tambi, 1999).

Machado dos Santos iniciou, portanto, “um novo ciclo na vida da instituição”<sup>156</sup>, marcado pelos ideais do controlo e da eficiência face à emergência de um *quasi-mercado*<sup>157</sup> no sector. Mas porque a criação de uma *universidade-empREENDEDORA* exigia alterações profundas nas atitudes, crenças e valores dos membros da instituição, o projecto só se veio a cumprir plenamente nos mandatos dos dois reitores seguintes. E, na hora de se despedir da Academia (em 1998), o Reitor Machado dos Santos deixou algumas orientações políticas para futuro, defendendo que a Universidade do Minho deveria reforçar o seu *posicionamento* “entre as Universidades mais prestigiadas” (conforme citação anterior), colocando-se em vantagem competitiva nos mercados ou nichos de mercado relevantes e construindo uma imagem consistente com o seu novo *status*. Estas ideias e conceitos eram impensáveis no modelo universitário clássico, e significavam um apelo à interiorização institucional de um novo modelo de funcionamento, numa lógica discursiva de influência *top-down*<sup>158</sup>.

“Em anos recentes o marketing tem atraído a atenção de reitores, presidentes e directores de escolas, conselheiros educacionais, profissionais de recrutamento de estudantes, planeadores educacionais, directores de relações públicas, corpo docente e outros educadores. Muitos estão interessados em saber como as ideias do marketing podem ser relevantes para os problemas que enfrentam – por exemplo, como atrair alunos melhores e em maior quantidade, como aumentar a satisfação dos mesmos com a instituição, como planejar programas excelentes que reflectem a missão da instituição e atrair apoio financeiro entusiasmo de ex-alunos e outras pessoas... Alguns educadores abominam a ideia de marketing, outros estão interessados mas sentem que marketing deve ser introduzido com muita cautela” (Philip Kotler e Karen Fox, *Marketing estratégico para instituições educacionais*, 1994: 11e 31; edição original de 1985).

---

<sup>156</sup> Machado dos Santos, “Um novo ciclo na vida da instituição”, editorial do *Boletim da Universidade do Minho*, nº 59, 07/07/1998: 1 - 2.

<sup>157</sup> “As instituições de Ensino Superior vivem hoje em situação de ‘quasi-mercado’, criada pelos governos para gerar competição e aumentar a eficiência dessas instituições. Não se trata de uma verdadeira situação de mercado, porque o Estado permanece como intermediário na prestação de serviços. Por exemplo, é o Estado que decide quanto paga por aluno” (Alberto Amaral, “Os desafios das instituições de Ensino Superior”, conferência proferida na Universidade do Minho, 19/10/2005).

<sup>158</sup> Vários autores registaram práticas discursivas “top-down” como formas de exercício de poder e influência (Fairclough, 1993; Giddens, 2001).

Refira-se que esta combinação de princípios do serviço público com as regras do sector privado conduziu a modelos de governo universitário *híbridos* e exigiu difíceis alterações na cultura dessas organizações (Albert e Whetten, 1985; Deem, 1998). Os funcionários tinham de continuar a atender aos valores tradicionais da prestação de serviço público, ao mesmo tempo que precisavam de desenvolver entendimentos e práticas sobre mercados, clientes, indicadores de *performance*<sup>159</sup> e outras metáforas do mundo dos negócios. Como relatam estudos empíricos, realizados em universidades ocidentais, as lideranças tiveram que desenvolver estratégias seguras para transmitir esses novos valores às academias (Deem, 2001). Essas estratégias passaram pelos discursos e narrativas organizacionais (Clark e Newman, 1997), como verificamos ter acontecido no caso da Universidade do Minho.

“Há, também, uma pressão sobre os académicos para verem os estudantes como “consumidores” e para dedicarem mais das suas energias ao ensino e desenvolvimento de métodos pedagógicos centrados na aprendizagem. Estas mudanças têm sido vistas como exigências de novas qualidades e competências por parte dos académicos e, de facto, transformam o seu sentido de identidade profissional” (Norman Fairclough, “Critical discourse analysis and the marketization of public discourse: the universities”, *Discourse & Society*, 1993: 143).

A mudança organizacional parece integrar, por conseguinte, uma forte componente comunicativa, na medida em que permite a criação de novas “estórias” organizacionais que enquadram e justificam as transformações (Faber, 2002; Suchan, 2006; e outros). A comunicação – suas estruturas, práticas e esquemas interpretativos – constitui um poderoso meio de informar, explicar, motivar, persuadir, envolver, mas também subordinar e instrumentalizar no processo de mudança. A linguagem, os diálogos, os *slogans*, as metáforas, os símbolos visuais ou os textos escritos trazem à superfície valores e crenças do passado, ao mesmo tempo que sublinham a necessidade mudar. Por isso, entendemos a comunicação como uma alavanca da mudança organizacional, que parece ter funcionado na Universidade do Minho pela instrumentalização da linguagem (verbal e não verbal). Embora, nesta

---

<sup>159</sup> A *performance organizacional* é entendida como um sinal da qualidade e da competência do trabalho dos funcionários na organização (Fuller *et al.*, 2006).

academia (como noutras) a mudança tenha enfrentado tensões e resistências em defesa dos valores universitários clássicos, como a liberdade, a autonomia ou a colegialidade. Ainda assim, a escassez de recursos acabou por constituir um forte incentivo à implementação do novo modelo.

Os últimos discursos de Machado dos Santos à Academia integravam, pois, estas intenções de operar uma mudança nos esquemas cognitivos tradicionais da instituição e potenciar a aceitação dos novos valores da qualidade, eficiência ou controlo. Mas as suas intervenções eram ainda cautelosas. Mais tarde, liberto dos constrangimentos institucionais que lhe eram impostos pelo cargo de Reitor, Machado dos Santos assumiu a defesa dos valores *pró-empresariais* no Ensino Superior, em seminários e publicações, para dentro, ou para fora, da academia (como mostram excertos subsequentes).

“... a instituição universitária, fortemente exposta às novas expectativas da Sociedade, não pode manter a sua posição tradicional de relativo isolamento, que só foi possível enquanto pôde trabalhar para pequenas elites intelectuais com vista a produzir as elites dirigentes da Sociedade, num contexto de relativo isolamento em que a sua responsabilização para com os estudantes era considerada limitada ao período de frequência...”

A aplicação deste modelo [que trata as universidades no Reino Unido como uma “indústria convencional”<sup>160</sup>] à Universidade do Minho... daria os seguintes resultados em relação ao ano 2000: um fluxo financeiro directo de cerca de 20 milhões de contos e um fluxo financeiro global superior a 60 milhões de contos na economia local; sustentação de cerca de 4 800 postos de trabalho, dos quais 1 700 correspondem a emprego directo na Universidade.

Em conclusão, para além do valor intrínseco do investimento em educação para a economia e do retorno individual para os próprios graduados, o sector do ensino superior encarado com empresa, tem um valor macroeconómico considerável, com um impacto significativo na criação de emprego” (Sérgio Machado dos Santos, “As responsabilidades na Universidade na formação de agentes para o desenvolvimento”, *Da Universidade para o Mundo do Trabalho*, 2001: 13, 16 sublinhado nosso).

---

<sup>160</sup> McNicoll, I.H.; Mccluster, K; Kelly, U. (1997), “The impact of Universities and Colleges on the UK Economy”, a report for *Committee of Vice-Chancellors and Principals*, July.

Em 1998, depois do “grande salto quântico”<sup>161</sup>, Machado dos Santos deixou a reitoria da Universidade do Minho e foi eleito Lício Chaínho Pereira (1998-2002; ver ilustração 17). O novo Reitor tinha uma longa experiência de governação, pois exercera as funções de Vice-Reitor desde 1983. Quando foi eleito, a Universidade era constituída por sete escolas e as unidades de Direito e Arquitectura estavam em fase de concretização. O total de cursos leccionados rondava os 60. O número de alunos era de 15 305 no início do primeiro mandato e de 16 604 no final do segundo. Os docentes eram 1 103 em 1998 e 1 187 em 2002. E os funcionários passaram de 574 para 678. O alargamento dos públicos continuou com a criação de um Gabinete de Formação Contínua, em 1999, destinado a alargar a formação prestada pela instituição em consonância com as novas ideias da “formação ao longo da vida” e do ensino à distância.



---

Ilustração 16, Lício Chaínho Pereira, retrato da Galeria dos Reitores da Universidade do Minho, 1998-2002.

---

“... a minha alegria e orgulho por ter dado o meu contributo, quiçá modesto, para uma filosofia de Universidade herdada da Comissão Instaladora, ao liderar um equipa dinâmica e coesa, numa Instituição de prestígio, internacionalizada, ambiciosa e plenamente consciente dos desafios que se nos impunham, em especial, ao nível da consolidação de uma cultura de Qualidade.

A Escola de Ciências da Saúde, a cuja aula inaugural tive a honra de presidir a meio do meu mandato, e a criação de duas novas Unidades Culturais – Casa Museu de Monção e

---

<sup>161</sup> Lício Chaínho Pereira, UMjornal, 17/02/2004: 8.



Casa Sarmento – ficaram a constituir etapas simbólicas para a história da Universidade, que não poderia deixar de evocar. E, sobretudo, o prazer de ter sempre testemunhado o desempenho de uma academia actuante, consciente da sua missão, nunca abdicando dos inalienáveis valores da democracia, da ética e da livre crítica” (Lícínio Chaínho Pereira, “A década de Ouro”, *UMjornal*, 17/02/2004:8, sublinhado nosso).

Não obstante os novos projectos, a Universidade abrandara, clara e assumidamente, o seu ritmo de crescimento.

“Conforme já se vinha verificando no ano anterior, a Universidade abrandou o ritmo do seu crescimento, dando prioridade à estabilização e consolidação...” (Lícínio Chaínho Pereira, *Relatório de Actividades 1999*, 17/02/2000, sublinhado nosso).

Conforme a previsão feita pelas equipas reitorais da *era Machado dos Santos*, o final da década constituiu um ponto de viragem na história da governação da Universidade do Minho. A expansão deu lugar à contenção e ao controlo, embora o número de alunos e recursos humanos continuasse a crescer. As palavras de ordem nos *Relatórios de Actividades* eram *consolidação, rigor, sustentabilidade e estabilidade*. A Universidade entrava, em pleno, no “novo ciclo de desenvolvimento” e exigia-se “um enorme rigor e profissionalismo aos vários níveis de gestão”<sup>162</sup>.

“Em matéria de desenvolvimento estratégico, a Universidade, com cerca de 14 800 estudantes no presente ano lectivo, e ainda com alguns cursos não estabilizados, necessita de moderar e consolidar o seu crescimento, apostando em projectos estratégicos e inovadores” (Lícínio Chaínho Pereira, *Programa de Acção da Candidatura a Reitor da Universidade do Minho*, Maio de 1998: 7-8, sublinhado nosso).

“Quando assumi as funções de Reitor da UM, em Julho de 1998, não se notava ainda (pelo menos aqui) uma retracção na procura de alunos, excepto em situações localizadas e que já vinham de trás – caso claro da Eng.<sup>a</sup> de Vestuário. Mas era possível prever que o crescimento quase incontrolado das Instituições de Ensino Superior Privadas e dos Politécnicos Públicos, em breve iriam esgotar o número de candidatos. Além disso, o retrocesso demográfico seguia o mesmo sentido.

---

<sup>162</sup> Lícínio Chaínho Pereira, *Relatório de Actividades 1999*, 17/02/2000.

Problemas de financiamento, tivemos-os logo no início do mandato, porém, uma política ajustada de captação de receitas próprias... conseguiu colmatar a crescente redução de verbas públicas durante o mandato... “ (Licínio Chaínho Pereira, entrevista: 23/01/2008<sup>163</sup>).

A governação de Chaínho Pereira continuará sob influência do *New Managerialism* que, em finais do século, trazia para as universidades os conceitos e práticas da “excelência” ou da “qualidade total”<sup>164</sup> (LeBlanc e Nguyen, 1997; Srikanthan e Dalrymple, 2002). Como relatam LeBlanc e Nguyen (1997: 72), as academias dos anos 90 começaram a preocupar-se com a quota de mercado, a produtividade ou o retorno no investimento, e a qualidade do serviço prestado tornou-se o principal indicador de “excelência no negócio da educação”. Tal explica porque a qualidade e a excelência se tornaram conceitos-chave dos discursos do Reitor Chaínho Pereira.

“Porém, e é bom não esquecer, independentemente dos factores de crescimento, os novos desafios exigem de nós, dirigentes, estudantes, docentes/investigadores, e funcionários não docentes, uma contínua mobilização e um amplo consenso em torno de questões fundamentais que passam necessariamente pela sustentabilidade e coesão da Instituição e pela assunção de uma cultura de qualidade, rumo à excelência” (Licínio Chaínho Pereira, *Relatório de Actividades 2001*, 17/02/2002, sublinhado nosso).

“Quanto à avaliação de qualidade da UM, ela revelou-se bastante promissora, tanto a nível dos cursos como da investigação prosseguida nos Centros de Investigação. Apareceu então um estudo com tipologia de *ranking*, salvo erro, de jornalistas do DN e docentes próximos da Universidade de Aveiro, mas que foi, quanto a mim, muito mal estruturado e

---

<sup>163</sup> Licínio Chaínho Pereira iniciou a sua ligação à Universidade do Minho como consultor, entre 1973 e 1975; tendo depois sido contratado como docente; e atingido a categoria de Professor Catedrático em 1979. Foi Vice-Reitor da instituição entre os anos de 1983 e 1998, e ocupou o cargo de Reitor entre 1998 e 2002. Foi entrevistado a 23 de Janeiro de 2008; de modo não presencial, a partir de um questionário enviado por e-mail, com respostas redigidas pelo próprio e remetidas pelo mesmo meio.

<sup>164</sup> A *Gestão da Qualidade Total* (TQM, *Total Quality Management*) é uma filosofia ou estratégia de gestão desenhada com o propósito de criar uma consciência colectiva da importância da qualidade em todos os processos organizacionais, centrando-se na satisfação dos consumidores e nos baixos custos. O conceito parece ter sido introduzido por Armand Feigenbaum num livro de 1951, *Quality Control: Principles, Practice, and Administration*. Tendo atingido o seu auge nos anos 1980, quando foi aplicado com sucesso ao meio industrial norte-americano, em empresas como a Xerox, a Motorola ou a IBM. Ao longo da década de 1990 várias instituições de Ensino Superior dos Estados Unidos da América e do Reino Unido começaram a usar sistemas de Qualidade Total, em resultado das mudanças ambientais: demográficas, tecnologias, económicas e legais. Em 1996, um estudo de Seymour demonstrava que 160 universidades dos Estados Unidos aplicavam já princípios da Qualidade Total e, aproximadamente, 50% do total das universidades tinham estabelecido estruturas de apoio à qualidade. Outros estudos mostram um aumento considerável de interesse do sistema de Ensino Superior inglês pela Qualidade Total desde 1993. Pelo que parece ser consensual que se assistiu a uma crescente adopção dos princípios da Qualidade Total no Ensino Superior, um pouco por todo o mundo, na década de 1990.

pouco convincente nos resultados publicitados. Por outro lado, os relatórios da avaliação de Qualidade promovida no âmbito do Conselho Nacional de Avaliação – CNAVES – eram bastante favoráveis aos cursos da UM. Pena foi que se tivesse acabado com a meritória função do CNAVES em termos de avaliação, pois o processo era sério e estava a fomentar nas Instituições uma cultura de Qualidade e de auto-avaliação, que julgo eu, se está a perder desde há anos” (Licínio Chaínho Pereira, entrevista: 23/01/2008).

Esta relação entre os conceitos de *excelência organizacional* e de *qualidade* é largamente explorada pela literatura da especialidade. O *índice de excelência do negócio* (ou BEI - *business excellence index*) constitui, por exemplo, um meio de medir a satisfação dos consumidores, empregados e accionistas de uma organização, a partir de um número variável de dimensões da *qualidade* (Kanji, 1998). No caso dos serviços, a determinação dessas dimensões é bastante mais difícil pelo carácter intangível da oferta. LeBlanc e Nguyen (1997) propuseram as seguintes variáveis para a análise da *qualidade dos serviços de educação*: contactos pessoais, reputação, aspecto físico, cursos, programas, responsabilidade e acesso às instalações. O seu estudo revelou que a reputação e os contactos pessoais, com professores e funcionários, seriam as variáveis mais importantes no julgamento dos estudantes sobre a *qualidade* das instituições de Ensino Superior; e sugeriu que o controlo destes aspectos da *qualidade* constituía um meio para atingir a *excelência organizacional*.

“A qualidade do serviço é vista, quase universalmente, como qualidade percebida (pelo consumidor) do serviço” (R.L. Galloway e Katrina Wearn, “Determinants of quality perception in education administration – potential conflict between the requirements of internal and external customers”, *Educational Management Review*, 1998: 36, sublinhado nosso).

“A qualidade real de uma instituição é frequentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade porque é sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões de alunos e potenciais bolsistas, preocupados com ofertas de emprego e dos órgãos públicos que garantem as subvenções” (David Gavin, 1982; in Philip Kotler e Karen Fox, *Marketing estratégico para instituições educacionais*, 1994: 58, sublinhado nosso).

Assim, o conceito de qualidade operado pelos serviços de educação parece ser encarado como a *qualidade percebida* pelos diversos *stakeholders* e não como a qualidade instaurada

(isto é, comprovada por todos os seus princípios e práticas). Tal reflecte a tendência geral da literatura sobre o conceito, que o relaciona com as expectativas e níveis de satisfação dos consumidores (Winn e Cameron, 1998). Logo, a questão do controlo da *qualidade* “rumo à excelência”<sup>165</sup> dos serviços de educação parece implicar, antes de mais, o desenho cuidadoso de sistemas de serviços que reforcem a satisfação dos consumidores pelo ajustamento da oferta das universidades às necessidades dos estudantes. Como, de resto, atesta a afirmação seguinte da OCDE:

“São necessárias abordagens orientadas para a procura, para o cliente, em que os estudantes podem comprar a educação de diversas fontes e criar maneiras de estabelecer o seu próprio plano” (OCDE Report, “Lifelong Learning for all”, Paris, 1996).

A consideração destes princípios da gestão de marketing no Ensino Superior conduziu, por isso, ao aparecimento de fortes críticas aos cursos, programas, métodos de ensino e relevância da investigação científica desenvolvida pelas universidades, um pouco por todo o mundo. Discutia-se, mais concretamente, a inadequação dos serviços das universidades face às alegadas necessidades sociais.

“Uma *orientação de marketing* pressupõe que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e os desejos de mercados-alvo e satisfazê-los através do projecto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis” (Philip Kotler e Karen Fox, *Marketing estratégico para instituições educacionais*, 1994: 27).

Na Universidade do Minho o assunto da *qualidade* foi permanentemente evocado, do primeiro ao último Reitor, mas o seu entendimento tinha mudado neste final do século. A Universidade tinha já mais de vinte anos de actividade e a percepção e medição da *qualidade* no Ensino Superior integrava novas variáveis. As abordagens tradicionais à qualidade (até meados dos anos 1980) faziam-na depender dos graus concedidos, da experiência profissional de docentes e funcionários, dos direitos de autor ou das actividades de pesquisa; mas agora a qualidade era medida pela satisfação dos *consumidores* (externos, mas igualmente internos),

---

<sup>165</sup> Lício Chainho Pereira, *Relatório de Actividades 2001*, 17/02/2002.

pelas capacidades da liderança, pelos modelos de gestão, pelo trabalho em equipa ou pelo aproveitamento dos recursos financeiros (Kanji e Tambi, 1999). O novo enquadramento da qualidade no Ensino Superior apresentava-a como indicador da *performance* geral da instituição, numa situação de concorrência.

Por outro lado, assiste-se ao reconhecimento da importância das qualidades intangíveis das instituições na promoção da *excelência* organizacional. Como relatado anteriormente, a literatura da gestão do final de século chamou a atenção para o facto do sucesso das organizações e dos seus níveis de *excelência* não se deverem apenas ao “hardware” instalado (como a estratégia e as estruturas), mas igualmente ao seu “software” (ou seja, ao seu estilo, competências e valores partilhados; Ouchi, 1981; Deal e Kennedy, 1982; Peters e Waterman, 1982). Afinal o “soft é hard” afirmaram Peters e Waterman no famoso livro *Em busca da Excelência* (1982: 11) para chamarem a atenção para as dimensões simbólicas e expressivas das organizações.

Esta foi uma tendência também encontrada na Universidade do Minho, onde os discursos oficiais dos anos 90 demonstram uma preocupação com os *activos intangíveis* da instituição, como a cultura ou a imagem. Na realidade, os líderes pareciam mais atentos ao *clima organizacional*<sup>166</sup> geral, isto é, ao tom emocional interno que parte das percepções sobre a instituição. Os *Relatórios de Actividade* de Chaínho Pereira apelam à “mobilização”, “amplo consenso”, “coesão” e “assumpção de uma cultura de qualidade”<sup>167</sup>, revelando uma atenção ao “software organizacional” como factor determinante para atingir a meta da *excelência*. Além do mais, a Universidade apresentava já uma dimensão considerável e que justificava outras preocupações na gestão de um grupo alargado, cientificamente plural e geograficamente disperso.

---

<sup>166</sup> *Clima organizacional* foi o conceito adoptado na pesquisa sobre a cultura e a comunicação organizacional para classificar as percepções internas partilhadas sobre a organização, integrando dimensões como estrutura, responsabilidade individual, apoio, recompensas e punições, padrões de *performance* ou identidade organizacional. Neste contexto, os estudos mostraram a centralidade de valores como verdade, abertura, exactidão e frequência da comunicação. No Ensino Superior Norte-Americano (estudo de 1999), os valores salientes eram a confiança, a moral e a credibilidade da liderança (Pandey e Garnett, 2006).

<sup>167</sup> Lício Chaínho Pereira, *Relatório de Actividades 1999*, 17/02/2000; *Relatório de Actividades 2001* 17/02/2002.

A “cultura de qualidade” foi, aliás, uma dimensão intangível da qualidade organizacional que se destacou na Universidade do Minho deste período. Recorrendo a um estudo de Kanji e Tambi (1999) e reflectindo sobre o contexto em que a expressão é usada pelo líderes da instituição, definimos a “cultura de qualidade” como uma abordagem unificadora que propõe que todos na organização pensem, sintam e ajam, em constante, no sentido da qualidade. A qualidade era entendida, nesta época, como parte do quadro de valores organizacionais, que devia ser estrategicamente gerida para melhorar a competitividade. No estudo de Kanji e Tambi (1999), concluiu-se que as universidades mais antigas do Reino Unido resistiam a um comprometimento com a “cultura de qualidade”, ou outras formas de implantar as tendências da Qualidade Total, enquanto as *novas* universidade pareciam mais abertas à inovação.

Na Universidade do Minho, e ao deixar a reitoria, Chaínho Pereira lembrou:

“Com este mandato encerra-se mais um ciclo de desenvolvimento claro e verificável onde o rigor da gestão e uma cultura de qualidade demonstraram constituir poderosas alavancas de suporte à missão, estratégia e à coesão da Instituição.

Para esta dinâmica de desenvolvimento muito contribuiu a acção esclarecida e competente de toda a equipa de Vice-reitores e Pró-Reitores, que acompanharam o reitor durante o seu mandato, bem como uma academia actuante e participativa ao nível de todos os Órgãos e Unidades Orgânicas” (Lícinio Chaínho Pereira, *Relatório de Actividades 2001*, 18/02/2002).

Em 2002, o Reitor Chaínho Pereira continuava a evocar características históricas da identidade institucional (como a sua personalidade *actuante* e *participativa*), mas procurava discursivamente instituir novos valores. Referimo-nos a valores mais utilitários e socialmente responsáveis, que apresentavam a Universidade como uma organização *administrativa* e *financeiramente rigorosa, sustentável, competitiva, de qualidade, excelente* (*Relatório de Actividades 2001*, 18/02/2002). Porém, estas novas feições desafiavam, claramente, a identidade fundadora da Universidade do Minho.

A globalização, a Sociedade do Conhecimento, o *capitalismo académico*, a redução de financiamentos públicos, a quebra na taxa de natalidade, a valorização da cidadania e da responsabilidade pública tinham feito emergir na Universidade do Minho uma *identidade híbrida*, isto é, que misturava traços conservadores com características mais utilitárias (Albert e

Whetten, 1985). Os novos desafios que se colocaram à instituição tinham tornado inviável a estabilidade da identidade fundadora, pois exigiram uma adaptação dos sentidos organizacionais às novas realidades. Nessa altura, a Universidade foi obrigada a repensar a sua identidade, mas promoveu uma mudança na continuidade, porque não esqueceu, nem negou a identidade da fundação.

Neste momento de transformações, a comunicação desempenhou um papel fundamental. As mudanças nas formas e conteúdos das mensagens da instituição (sobretudo formais e descendentes) foram gerando uma certa ambiguidade identitária, que abriu caminho à adaptação. Tal recordou-nos Gioia *et al.* (2000), quando se referiram à “instabilidade adaptativa” como um meio para manter a identidade organizacional num contínuo movimento de dinamismo e fluidez, capaz de preservar os seus traços fundamentais e permitir a evolução. Na Universidade do Minho, dos anos 1990, os discursos, as publicações, os eventos ou os símbolos visuais sofreram alterações e com isso criaram espaço mental para a mudança de identidade da instituição. Os mecanismos comunicativos explicavam e davam forma a uma nova identificação social, que começava a mostrar-se como um importante factor de prestígio (Fuller *et al.*, 2006), *performance* (Brown *et al.*, 2006) e vantagem competitiva (Barney e Stewart, 2000).

“Desde a sua fundação em 1973, a Universidade do Minho (U.M.), transformou a imagem da educação universitária em Portugal. O seu reconhecimento internacional surge graças ao seu alto nível de investigação. Excelência é um conceito a que todos aspiram. Aqui na Universidade do Minho, a excelência académica é o objectivo principal sendo a filosofia adoptada entre docentes, funcionários e estudantes. Ficar em segundo lugar, nunca foi uma opção na U. M.” (*in Universidade do Minho, Oportunidade do Futuro*, CD Rom institucional, 2002).

## 2. A Comunicação, entre a Tradição e o Progresso

Nas universidades “... mais e melhor comunicação é uma necessidade básica para ‘capturar’ um número mais elevado de estudantes e outros ‘consumidores’ potenciais, capazes de trazer fundos adicionais” (Stefano Boffo, “Universities and Mass Communication in Italy”, *Higher Education Policy*, 2004: 375).

Depois de um levantamento histórico sobre as dinâmicas da identidade, analisaremos, agora as mudanças operadas na comunicação da Universidade do Minho, durante as décadas de 1980 e 1990. Começaremos por dar conta de uma relevante medida identitária operada pela comunicação não-verbal e que correspondeu à adopção dos trajes professoral e académico. Segue-se a descrição das mutações produzidas no domínio do discurso dos líderes históricos da instituição, bem como a análise das suas implicações. Estas alterações discursivas servirão de mote para explicar a evolução da função de comunicação na organização, de um *modelo de difusão de informação* para a *comunicação de marketing*. E prosseguiremos com a descrição e análise do processo de renovação da identidade visual da instituição, num tempo em que se procurava o equilíbrio entre a tradição académica e a necessidade de inovação.

### 2.1 A Comunicação Não-Verbal e os Trajes Institucionais

“Lembro-me [do Professor Carlos Lloyd Braga], como se fosse hoje, do seu olhar inteligente e simpaticamente inquiridor, do timbre elegante da sua voz, da cortesia dos seus gestos, da madeixa rebelde do cabelo grisalho que teimosamente caía sobre a testa, da respiração um pouco ofegante que indiciava um fumador pertinaz...” (Vítor Aguiar e Silva, in *Carlos Lloyd Braga, Um Homem de Fazer*, 2007: 119, sublinhado nosso).



O *vestuário* é uma forma de comunicação não-verbal que pode dar-nos informações muito claras sobre a cultura da instituição (Fisher, 1993). Argyle (1972) integrou-o num código mais abrangente, a *aparência*, que inclui aspectos de controlo voluntário – como o vestuário ou o cabelo – e características mais involuntárias – como o peso ou a altura. Os *ítems* ditos voluntários parecem constituir modos de expressão cultural para as organizações e seus membros. Assim, dizem-nos os estudos empíricos que uma organização altamente estruturada e de cultura conservadora tenderá a exigir uma maior formalidade no modo de vestir dos funcionários (como é o caso do sector bancário), enquanto uma organização menos estruturada e culturalmente progressista parece aceitar mais facilmente modos informais de vestuário (como é o exemplo do sector tecnológico). Além do mais, os códigos de aparência dos membros das organizações tendem a reproduzir as opções identitárias do país ou região de origem ou do sector de actividade em que actuam, comunicando para si e para os outros uma atitude de negócio integradora e particular.

Na Universidade do Minho, a forma de vestir de Lloyd Braga ou de Barbosa Romero marcou a memória dos grupos de elite sobre a fundação. Tanto as “mangas de camisa” do primeiro como os “suspensórios vermelhos” do segundo representaram uma forma de estar própria das personagens, mas igualmente uma atitude que definiu o nascimento da instituição. Referimo-nos a um estilo de vestuário conservador (como não podia deixar de ser no contexto universitário da época), mas aligeirado pela ausência de um *blaser* a cobrir as “mangas de camisa” ou os “suspensórios vermelhos”, numa atitude de empenho no trabalho. Estes traços sugeriam, uma vez mais, os valores da *simplicidade* e do *dinamismo* que considerámos serem caracterizadores do clima da fundação.

“Muitos se recordarão de uns suspensórios vermelhos que acompanhavam a sua [a de Barbosa Romero] presença na Reitoria da Universidade do Minho, quando nesta sala, que então acumulava praticamente todo o apoio administrativo, aparecia à porta da Reitoria para dar solução a uma qualquer burocracia” (António Guimarães Rodrigues, *Sessão de Homenagem ao Professor Doutor Joaquim Barbosa Romero*, 28/09/2005).

Contudo, as regras formais, características das universidades clássicas portuguesas, não foram esquecidas. Nas cerimónias festivas, os personagens históricos da Universidade do

Minho vestiam “capa e batina”<sup>168</sup>, na ausência de um *traje talar* próprio da instituição, que só viria a ser adoptado em 1984 durante a reitoria de Craveiro da Silva. Com este equilíbrio de aparências – ora despretenso para o trabalho, ora formal para celebrar e instituir – procurava a Universidade construir uma identidade diferente, mas em consonância com o seu *campo interorganizacional*.

Falemos, então, desse vestuário festivo e do seu potencial identitário e comunicativo. As vestes talaras integraram o cerimonial adoptado pelas universidades europeias a partir do século XIII e são símbolo de hierarquia e poder. Em Portugal, a veste professoral mais antiga é a da Universidade de Coimbra, que é também a única com o privilégio de designação de “traje doutoral”<sup>169</sup>. Este traje de Coimbra serviu de inspiração à Universidade do Minho, que procurou, em simultâneo, integrar as tradições de vestuário das ordens religiosas da região. Das vestes professorais usadas nas instituições universitárias nacionais destacavam-se a cor preta e as retorsarias, veludos, cetins e alamares; das ordens religiosas do Minho evidenciavam-se as togas soltas e os pregueados<sup>170</sup>.

“Contudo, os valores da área ou região do país em que a organização opera fazem parte da cultura da empresa. É um elemento do seu ambiente e, portanto, influência a sua cultura” (John Larson e Brian Kleiner, “How to read non verbal communications”, *Management Research News*, 2004: 20).

Como testemunha Isabel Calado Ferreira (uma das pessoas responsáveis pela criação do traje professoral da Universidade do Minho), o Reitor Craveiro da Silva tinha ideias muito concretas sobre a motivação simbólica que deveria presidir à escolha dessas vestes. Parecia-lhe oportuno que se inspirassem na cogula dos monges Beneditinos, pelo papel que esta ordem religiosa tivera na erudição da região, conforme relato que se segue.

“O Professor Lúcio Craveiro da Silva pediu-me que me encarregasse disso. Mas pediu-me com ideias já muito claras! Foi muito interessante! O Professor Lúcio tinha pensado

---

<sup>168</sup> Lloyd Braga, *in* Aguiar e Silva, 1994: 21.

<sup>169</sup> “O traje de Coimbra é o traje de doutor pelas universidades portuguesas”, afirmou Isabel Calado Ferreira, em entrevista presencial a 7 de Maio de 2007.

<sup>170</sup> Maria Francisca Xavier, entrevista: 14/03/2005.

maduramente sobre isso e chegado à conclusão que os colonizadores eruditos da região do Minho tinham sido os Beneditinos e que, portanto, faria todo o sentido que o nosso traje professoral fosse baseado na cogula Beneditina... Nessa altura, eu visitei os mosteiros de Singeverga e de Roriz... trouxe as cogulas emprestadas... e pedi ajuda a uma *designer*, no Porto, a Sra. D. Helena Kendall. E dessa primeira tentativa resultou uma toga (que é a actual) um capelo e um chapéu... Estes últimos, ficaram muito mal conseguidos. Era um capelo muito pobre, muito simples, feito de cetim de uma só cor, e um chapéu muito mal feito. Acabamos, até, por prescindir do chapéu! ” (Isabel Calado Ferreira, entrevista: 07/05/2007).

Com base numa pesquisa no terreno e tendo contado com a ajuda de uma reputada criadora de moda portuguesa, a Universidade do Minho optou, nos anos 1980, por um traje professoral respeitador da tradição académica nacional e regional, mas mais simples e prático do que o habitual (ver ilustração 18)<sup>171</sup>.

#### O TRAJE PROFESSORAL DA UNIVERSIDADE DO MINHO – 1º fase



---

Ilustração 17. Fotografia de evento académico onde se podem ver Machado dos Santos e Barbosa Romero com o primeiro traje adoptado pela Universidade do Minho (1984-1994).

---

---

<sup>171</sup> Craveiro da Silva, Reitor na altura (1984), terá expressamente pedido um traje professoral que fosse mais prático para vestir e transportar do que os outros trajes professorais nacionais (Craveiro da Silva, entrevista: 18/02/2005).

Esta tendência para a simplificação dos trajes e cerimónias académicas pelas universidades novas surge, aliás, relatada em estudos internacionais, como demonstra a próxima citação de Bulotaite (2003):

“O *staff* do Gabinete de Informação e Relações Públicas [da Universidade de Vilnius] descobriu que as universidades mais antigas dos países vizinhos tendiam a não ser muito activas na promoção da renovação e reintrodução das tradições e cerimónias universitárias. Eram as universidades novas ou recentemente estabelecidas que estavam a criar as cerimónias e tradições académicas, introduzindo trajes estudantis, chapéus doutorais e anéis, e todo o tipo de formalidades académicas. Os países Escandinavos, bem como muitos outros países Europeus tinham abandonado ou simplificado as cerimónias académicas no final dos anos 1960 e princípios dos anos 1970” (Nijole Bulotaite, “University Heritage – An institutional tool for branding and marketing”, *Higher education in Europe*, 2003: 451, sublinhado nosso).

O traje, criado para a Universidade do Minho, destinava-se a ser usado pelo Reitor da instituição, pelos Doutores *Honoris Causa* e pelos professores com grau de Doutor, em actos solenes universitários. Conforme decisão de 1984, este traje deveria integrar uma toga de tecido preto e um capelo de cetim na cor da área científica do Doutor (sem qualquer chapéu). Ainda que, esta primeira solução não tenha agradado à instituição.

“Há duas fases no processo de adopção do traje professoral na Universidade. Há uma primeira fase, com um modelo que não resultou muito bem, que se passou a usar, mas que era pobre e sem chapéu. Logo incorrecto, muito incorrecto, pois todo o traje académico tem de ter chapéu! E só nos vinte anos da Universidade é que se conseguiu uma solução final... foi muito complicado... mas conseguiu-se porque eu achei que tinha essa missão, e que o traje estava feio e incompleto...”

É preferível não ter traje, a ter um traje feio. Neste momento, quando eu vou aos júris... e levo o meu traje da Universidade do Minho é frequente ouvir entre os colegas, de facto, que depois de Coimbra este é o traje mais bonito. Esta é uma observação que eu oiço sem pedir para a ouvir. É espontânea! Agora, eu acho que o traje está razoável! Está bonito, embora com o grande inconveniente de ser muito quente... ainda que muito mais cómodo

do que o traje de Coimbra porque pode ser usado em cima do traje de passeio... “ (Isabel Calado Ferreira, entrevista: 07/05/2007).

Assim, a quando da comemoração dos vinte anos desta Academia, o então Reitor, Machado dos Santos, renovou o pedido a Isabel Calado Ferreira para que procurasse melhorar o aspecto estético do traje professoral da Universidade do Minho. A solução passou pela introdução de um capelo duplo: mantinha-se o de seda (na cor correspondente ao domínio do saber de cada Doutor) e acrescentou-se um outro de veludo preto e alamares. Foi, também, aprovado um chapéu de veludo preto com uma borla de cor idêntica à da seda do capelo (ver ilustração 19). O traje do Reitor teria a particularidade do capelo de seda ser de cor preta.

“Passados alguns anos, sentiu-se a necessidade de renovar. Quando a Universidade festejou os 20 anos, de novo se colocou esta questão. O Professor Machado dos Santos, que era o Reitor da altura, pediu-me que repensasse o traje e eu voltei a olhar para o modelo... com uma jovem que tinha o curso de Arte e Design... E foi assim que surgiu o actual capelo, que tem duas capas: uma à cor da área científica e outra de veludo, por cima, com alamares e muito mais rica e bonita.

Depois eu tive que ir a Lisboa e ao Porto arranjar quem executasse a nossa ideia... Hoje já tudo é tratado em Braga, a partir da alfaiataria Académica...” (Isabel Calado Ferreira, entrevista: 07/05/2007).

### O TRAJE PROFESSORAL – 2º fase

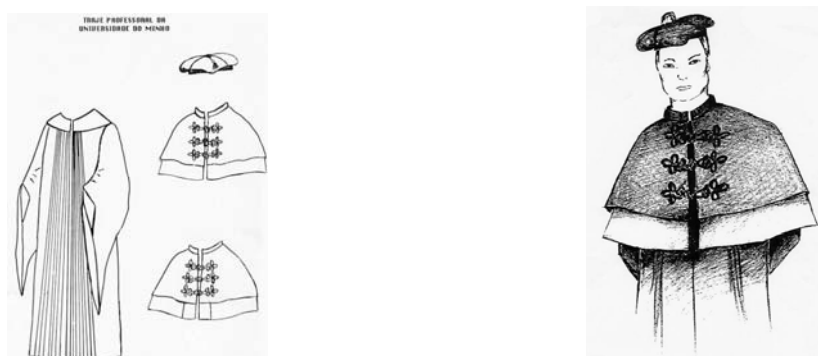


Ilustração 18. Esboços do segundo modelo do traje professoral da Universidade do Minho, adoptado a partir de 1994.

O traje professoral constitui um símbolo organizacional e de classe para o ambiente externo, mas é também uma forma de representação social de hierarquias e *status*, organizador do ambiente interno. As insígnias reitorais e doutorais (em correspondência com os títulos académicos) comunicam posições na hierarquia universitária e promovem o sentimento de pertença à instituição.

Trata-se de uma linguagem organizadora que foi, igualmente, adoptada pelos alunos da instituição, quando em 1989 criaram um traje académico. Esse traje, ainda hoje usado pelos estudantes da Universidade do Minho, apresentava-se bastante diferenciado das outras universidades do país. Inspirou-se no vestuário usado pelos alunos dos Estudos Gerais em Braga no século XVIII, cuja imagem está imortalizada nos painéis de azulejos localizados no edifício do Reitoria (ver ilustração 20). E foi obra da Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM), a partir de um estudo dos textos de Ignácio José Peixoto (1732 – 1808) sobre as indumentárias dos estudantes da sua época<sup>172</sup>.

“Esta descrição [a de Ignácio José Peixoto] do traje juntamente com a observação atenta dos azulejos nas escadarias da reitoria, que agora ganhavam novo significado, permitiram à AAUM abandonar em 1989 a capa e batina de Coimbra... A academia adoptava um novo/antigo traje, este agora com uma forte ligação à sua história” (Tarroso, 1999, *in* Nunes *et al.*, *Tradições Académicas de Braga*, 2001: 130).

Tendo por base estas referencias históricas, foi criado um traje académico com a designação de *Tricórnio* e que incluiu bermudas pretas (para os homens) e um chapéu tricórnio (muito em voga no século XVIII). Para distinguir os estudantes trajados (seus cursos e anos de frequência) foram adoptadas as Insígnias, isto é, fitas de diversas cores e larguras que são colocadas na manga direita do casaco, presas sob o símbolo da AAUM ou da Universidade.

---

<sup>172</sup> Um estudo de Viriato Capela, com base nos textos de Ignácio José Peixoto, confirma a existência de um traje próprio entre os estudantes bracarenses no século XVIII (Nunes *et al.*, 2001).

## O TRAJE ACADÉMICO



Ilustração 19. Azulejos do início do século XVIII que decoram a escadaria principal do edifício da Reitoria da Universidade do Minho, representando um estudante bracarense da época.

Também para os alunos, o vestuário constitui uma forma de comunicar a pertença à instituição e de tornar visíveis posições hierárquicas e de poder. O traje é usado em cerimónias académicas, dentro e fora da Universidade do Minho, unindo os que o usam sobre o signo da mesma identidade. Internamente, as cores, o número e a largura das fitas, e a sua integração em cerimónias e rituais de acolhimento e passagem, estabelecem as hierarquias e uma certa relação de poderes.

“Uma das coisas que mais nos orgulhamos é de termos dado uma personalidade própria à Universidade do Minho e estou-me a referir ... aos festejos académicos e ao traje universitário. Parece-nos que o movimento estudantil, o movimento académico, tem de caminhar para a unidade. Tem de haver duas tendências: uma tendência centrífuga e uma tendência centrípeta... de cada um procurar a sua identidade, de cada um procurar aquilo que é especificamente seu e que lhe dá as suas características.... A realidade veio depois mostrar que os estudantes da Universidade queriam mesmo a sua própria identidade. Digamos que, de certa forma e num sentido figurativo, houve como que um grito de Ipiranga da Universidade do Minho” (Luís Novais<sup>173</sup>, 1994 in Nunes *et al.*, *Tradições Académicas de Braga*, 2001: 97, sublinhado nosso).

<sup>173</sup> Luís Novais, Presidente da Associação Académica da Universidade do Minho, 1988 – 1991.

Os estudantes procuravam, assim, contribuir para a construção da identidade da instituição, integrando-a no mundo universitário nacional e internacional, mas distinguindo-a também. As raízes históricas e regionais do traje académico conferiam-lhe uma unidade cultural forte, reclamada como fonte de uma “personalidade própria”. Esta preocupação estudantil vem de encontro às conclusões de um estudo de Bulotaite (2003), que chama a atenção para o importante papel dos estudantes na recuperação das *heranças institucionais*. Estes parecem ser membros activos no restabelecimento das tradições passadas e na criação de novos rituais e cerimónias nas universidades.

A *personalidade* da Universidade do Minho, uma dimensão psicológica da sua identidade organizacional (Aaker, 1997), estava assim a ser delineada também pelos códigos não-verbais que reinventavam a tradição. As vestes formais de professores e alunos iam de encontro ao processo de *invenção* da identidade organizacional levado a cabo pelas elites dominantes na instituição, desde a fundação, numa lógica de identificação-diferenciação. A criação destes trajes constituiu mais um passo no processo de institucionalização e “incorporação burocrática” (Smith, 1991, 1995) da identidade pelos líderes organizacionais, incluindo os líderes estudantis. Estas representações visuais têm potencialidades de registo inconsciente nas memórias, crenças e valores dos membros, pois ajudam a cristalizar a ideia de comunidade organizacional ao tornarem-se rotineiras e familiares (Billig, 1995). Neste sentido, a comunicação não-verbal desempenhou um papel importante no desenvolvimento subtil de uma certa uniformidade cultural entre a população organizacional.

“A Associação Académica da Universidade do Minho, tirando partido de enraizadas tradições culturais e académicas da região, soube desenvolver um trabalho louvável de criação de tradições próprias que constituem já uma das componentes da imagem de marca da Universidade do Minho. O traje académico, as festividades do Enterro da Gata e o número considerável de agrupamentos artísticos e culturais, alguns dos quais se situam já entre os melhores do País, são exemplos de uma dinâmica que projecta a academia muito para além da região em que a Universidade se insere” (Sérgio Machado dos Santos, 20 *Anos de História da Universidade do Minho*, 1994: 112).



Segue-se um olhar sobre a comunicação verbal caracterizadora da identidade da Universidade neste período, e sobre a sua relação com a institucionalização da função de comunicação.

## 2.2 Da Difusão de Informação à Comunicação de Marketing

**“Eu quero referir-me ... aos exemplos... da incursão da promoção e da auto-promoção na ordem do discurso Ensino Superior”** (Norman Fairclough, “Critical discourse analysis and the marketization of public discourse: the universities”, *Discourse & Society*, 1993: 150).

O conceito de *imagem* aplicado à Universidade do Minho foi encontrado, pela primeira vez, num discurso de Craveiro da Silva, em 1982, mas começou a ser usado com mais frequência por Machado dos Santos, sobretudo a partir de 1994, para se referir à reputação de *qualidade* da instituição. Essa reputação era inferida a partir da análise das formações prestadas, competências dos funcionários docentes e não docentes, condições dos *campi*, interacção com a comunidade e procura apresentada pelos seus cursos. O conceito de imagem emergia, assim, como uma avaliação interna das percepções dos públicos externos, ou seja, a “imagem externa construída” (uma dimensão sustentada por vários estudos de Comunicação Organizacional e de Identidade, como referimos anteriormente; Dutton *et al.*, 1994; Gioia *et al.*, 2000).

“Ao completar vinte anos de funcionamento, a Universidade do Minho atingiu uma maturidade plena, expressa na diversificação das áreas de conhecimento que abrange, na dimensão e qualificação dos seus corpos docente, não docente e discente, na relevância e procura dos cursos, na importância crescente da pós-graduação que ministra, na dimensão de apetrechamento dos seus Campus, na interacção que desenvolve com a Comunidade – em síntese, na imagem de qualidade que granjeou já” (Sérgio Machado dos Santos, *Relatório de Actividades 1994*, 17/02/1995: 27, sublinhado nosso).

A imagem da organização estava, pois, dependente da qualidade percebida dos seus serviços. Por isso, a meta da *qualidade* constituiu uma linha de força que, emergindo na fundação, percorre as estratégias políticas dos anos 1980 e 1990. A pretensão de que o crescimento acelerado não se realizasse à custa de quebras na *qualidade* do trabalho da Universidade constituiu um desafio constante. E a *qualidade* era, para as diferentes equipas reitorais, a base principal para a edificação do *prestígio institucional*, transformado, neste período, numa pretendida *imagem* da Universidade nos seus diversos contextos.

“Felizmente sempre foi preocupação preponderante nesta Universidade a *qualidade*, mas não há dúvida que um desenvolvimento quantitativo excepcional, tanto em infra-estruturas como no número de alunos e professores, como aconteceu nos últimos anos, pode tornar mais urgente e simultaneamente mais dificultoso prosseguir em ter presente e em aprofundar a necessidade de se atender à *qualidade*...

É uma exigência incontornável a da qualidade da sua missão cultural e a jovem Universidade do Minho cresceu sabiamente com a preocupação deste problema” (Lúcio Craveiro da Silva, “Um problema de ‘qualidade’ na Universidade”, 1998, *in Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 179-180, *italico original*).

A *qualidade* de uma organização é um conceito muito abrangente, já que pode integrar diversas dimensões, como a qualidade da liderança, da gestão, dos produtos/serviços, da informação, dos recursos humanos, entre outras. A grande maioria da literatura científica trata a *qualidade* como “um indicador da eficácia organizacional” (Winn e Cameron, 1998: 491), isto é, refere-se à taxa de erros ou defeitos organizacionais, de recuperação ou à satisfação dos clientes. E é sempre entendida como um atributo-chave do funcionamento organizacional.

“Ninguém, por certo, ignorará que a mobilização de meios para e, por reflexo, o seu ritmo de crescimento, dependem inexoravelmente do prestígio e da presença que a U.M. consiga conquistar a nível local, regional e, principalmente, nacional” (João de Deus Pinheiro, *Programa de Acção apresentado para eleição do Reitor da Universidade do Minho*, 10/1984: 10, *sublinhado nosso*).

No caso das organizações científicas ou de Ensino Superior, a questão da *qualidade* esteve no centro das discussões académicas e de gestão entre 1985 e 1995, substituindo o conceito de

*eficácia* como o objectivo central dessas organizações (ver excerto seguinte). Hoje, o conceito de *qualidade* aplicado às instituições de Ensino Superior inclui abordagens relacionadas com os recursos (humanos, físicos, intelectuais e financeiros), os conteúdos (ensino), os resultados (estudantes/docentes), o valor acrescentado (*inputs* versus resultados), a produtividade, os públicos (estudantes, pais, docentes, comunidade, entre outros) e a reputação (taxas e *rankings*). Está associada aos processos, efeitos e resultados que uma organização prossegue para atingir o sucesso.

“Importa ter presente que é principalmente através da qualidade do ensino (e da sua investigação) que a Universidade deve ser julgada e que é em torno daqueles aspectos que há que focalizar a tónica dos objectivos programáticos” (João de Deus Pinheiro, *Programa de Acção apresentado para eleição do Reitor da Universidade do Minho*, 10/1984: 10, sublinhado nosso).

“Tal como refere o conhecido sociólogo da Ciência, Ben-David<sup>174</sup> a aquisição de prestígio institucional seguia novos rumos estratégicos: ‘No período correspondente aos final do século XIX e princípio do actual século, havia apenas uma escala de prestígio para as Universidades e que decorria do nível social e cultural dos seus alunos e mestres. Porém, em 1930 já eram discerníveis duas escalas de prestígio: - a antiga... e uma nova, baseada na excelência da investigação. Porém, na sequência da II Guerra Mundial, verificou-se uma nítida ascendência da escala de prestígio baseada na Investigação’ “ (João de Deus Pinheiro, *Oração de Sapiência* proferida na *Sessão Solene de Abertura do Ano Lectivo de 1983/1984*: 23).

Os resultados de investigações internacionais têm comprovado esta relação entre a *qualidade* e a construção do *prestígio organizacional* das instituições de Ensino Superior. O *prestígio* é entendido pela literatura como a posição de uma organização na sociedade, definida a partir da avaliação subjectiva feita pelos públicos relativamente à sua *qualidade* (dimensão enfatizada nos estudos económicos), ou relativamente ao seu sucesso, mérito ou *status* geral (vectores destacados pelos estudos sociológicos) (Carmeli, 2005; Fuller, *et al.*, 2006). São também considerados indicadores de *prestígio*, o reconhecimento, a familiaridade e a atractividade da

---

<sup>174</sup> J. Ben-David, *Fundamental Science and the University*, Paris, OCDE, 1968.

organização (Mael e Ashforth, 1992). Os estudos realizados em instituições de Ensino Superior apontam como factores de impacto positivo no *prestígio* destas instituições, a *qualidade* do corpo docente e dos estudantes, bem como o volume de candidaturas à instituição (Shenkar e Yutchman-Yaar, 1997). Estes factores faziam parte, aliás, do entendimento expresso na Universidade do Minho destas décadas.

“A formação do pessoal docente merece atenção especial, pela importância de que se reveste para o prestígio e a vitalidade da Instituição” (João de Deus Pinheiro, *Programa de Acção apresentado para eleição do Reitor da Universidade do Minho*, 10/1984: 10, sublinhado nosso).

“Eu digo muitas vezes que a escolha dos professores é fundamental numa universidade, porque um homem inovador e com o talento excepcional, como o Kant, vale uma universidade” (Lúcio Craveiro da Silva, 1998, in *Biobibliografia Sobre a Universidade*, 2004: 179-180).

“O caminho é a qualidade do nosso trabalho... e professores de renome, como o Prof. Aguiar e Silva pela sua projecção mundial” (Lúcio Craveiro da Silva, entrevista: 18/01/2005).

“Eu acho que a Universidade tem de ser avaliada pelos seus pares. E os seus pares estão em qualquer parte do mundo! São os melhores cientistas onde quer que eles estejam! E essa é que é a boa Universidade, aquela que produz um conhecimento que é reconhecido como válido em qualquer parte do mundo” (Isabel Calado Ferreira, entrevista: 05/07/2007).

Note-se que o termo *prestígio* se distingue do conceito de *imagem organizacional*, na medida em que este último se refere às representações holísticas e imediatas desenvolvidas por um grupo particular sobre uma organização, em resultado dos vários encontros comunicativos (Alvesson, 1990 e outros). Portanto, enquanto o *prestígio* se refere a uma tendência de opinião relativamente à prestação da organização, a *imagem* define um retrato mental de associações atribuídas à mesma para além das questões de *performance*. Em ambos os casos, estamos perante formas de posicionar as instituições face às suas audiências, ainda que os dois conceitos apresentem perspectivas históricas e científicas diferenciadas. O termo *prestígio* foi usado, sobretudo, nas pesquisas sociológicas e raramente é referido em publicações

posteriores à década de 1970<sup>175</sup>. O conceito de *imagem* emergiu na literatura do Marketing na década de 1950, dominou os estudos da área até aos anos de 1980 e foi-se mantendo como um noção relevante até hoje.

“Nos últimos anos, as universidades australianas começaram a dar atenção à sua imagem e fizeram uma tentativa concertada para desenvolver uma identidade compatível com o seu *status* como actores organizacionais no mercado da educação. Aqui, as universidades estão a seguir as práticas organizacionais do mundo dos negócios e outras áreas do sector público, cuja práticas de gestão e administração têm sido encorajadas pelo governo...”  
(Colin Symes, “Selling futures: a new image for Australian universities?”, *Studies in Higher Education*, 1996: 135, sublinhado nosso).

As preocupações com a *qualidade*, o *prestígio* ou a *imagem* organizacionais representaram opções políticas e estratégicas da Universidade do Minho, mas reflectiam também as tendências internacionais de cada época. A *qualidade* é um objectivo da fundação e que ganha acentuada centralidade nos mandatos de Machado dos Santos, precisamente no período referência em termos internacionais (1985-1995). Enquanto a atenção ao *prestígio organizacional* domina os primeiros anos da vida da Universidade, sendo (ao longo da década de 1980<sup>176</sup>) gradualmente substituído pelo interesse na *imagem*, uma vez mais, na linha do que acontecia na esfera internacional.

“Parece-me vir a propósito citar o que se passa com as universidades americanas. Todos os anos são publicados ‘rankings’ das universidades por diversas entidades. Um dos ‘rankings’ mais conhecidos é o divulgado pela revista US News. Os resultados têm sido quase constantes nos últimos anos e colocam nos primeiros lugares as universidades (privadas) de Harvard, Princeton, Yale, Standford e M.I.T.. Para esta classificação, são considerados os seguintes factores: reputação da universidade, selecção na entrada,

---

<sup>175</sup> Na literatura mais recente sobre os conceitos que constituem as “corporate associations” (Brown *et al.* 2006) – identidade, imagem e reputação – o termo *prestígio* foi recuperado como *prestígio percebido*, isto é, as associações mentais que os membros da organização acreditam que os outros têm desta (Bhattacharya *et al.* 1995; Smidts *et al.*, 2001). Mas sem conseguir uma aceitação generalizada, numa área caracterizada pela pulverização de conceitos e propostas de enquadramento. Segundo March e Simon (1958), o conceito que antecedeu o de *prestígio organizacional* foi o de *justiça organizacional* (Fuller *et al.*, 2006).

<sup>176</sup> O conceito de imagem apareceu pela primeira vez nas fontes documentais em 1982, num discurso proferido por Craveiro da Silva como Reitor da instituição (17/02/1982, *in* Gama, 2004: 137), para passar a ser usado com maior frequência por Machado dos Santos a partir de 1995, como argumentámos no texto.

recursos humanos, recursos financeiros, percentagem de alunos que obtêm um diploma final, satisfação dos antigos alunos e custo por estudante. Os primeiros 18 lugares lista são ocupados por universidades privadas. Embora os critérios escolhidos possam ser discutíveis e alguns sejam claramente subjectivos, esta classificação contempla aspectos principalmente ligados ao ensino e tem obviamente influência na escolha da universidade pelo candidato... Não sendo obviamente possível transportar este exercício para o caso português sem sérias modificações, há alguns aspectos comuns e que têm a ver com o decréscimo no investimento no ensino superior público que se teme vir a acontecer em Portugal e que já afectou universidades noutros países” (João Alves Ferreira, “Uma Universidade de Ensino ou uma Universidade de Investigação”, *Editorial do Boletim da Universidade do Minho*, 07/04/1998: 1-2, destaques nossos).

A substituição do termo *prestígio* pelo de *imagem* nos discursos oficiais da Universidade do Minho resulta ainda da própria mudança estratégica que, como vimos, começava a operar-se na instituição na década de 1990. Nesse período, a organização abre-se ao modelo da *universidade-empresendedora* (Clark, 1998) e começa a preocupar-se com a visibilidade do seu desempenho. O conceito de *imagem* organizacional (como de marca ou de produto) reflecte preocupações típicas do mundo dos negócios, atendendo à relação com aos clientes/consumidores, à operação de transacção, ao posicionamento, à acreditação, ao desenvolvimento tecnológico ou à concorrência. Por isso, o recurso crescente ao termo, por Machado dos Santos a partir de 1995, parece inaugurar uma nova tendência governativa na Universidade do Minho, marcada pela preocupação com a comunicação dos símbolos de sucesso organizacional. Como podemos constatar pela criação de uma *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem* em 1996<sup>177</sup> (e mantida nos mandatos do reitor Chaínho Pereira).

“A imagem era importante como marca da Instituição que se pretendia destacar nos vários vectores de desenvolvimento científico, cultural e de prestação de serviços especializados à comunidade” (Licínio Chaínho Pereira, entrevista: 23/01/2008).

---

<sup>177</sup> Sob a coordenação de Minoó Fahrangmehr, à época professora associada com agregação e coordenadora do grupo de Marketing da Escola de Economia e Gestão, e que foi investida como Pró-Reitora da Universidade do Minho a 29 de Janeiro de 1996 (*in Boletim da Universidade do Minho*, 07/02/1996: 22). Minoó Fahrangmehr está na Universidade desde 1981 e foi entrevistada presencialmente a 5 de Abril de 2007.

“Muitos investigadores fazem notar as turbulentas mudanças internas que estão a acontecer no ambiente da universidade... nos últimos anos. Comparando isto com os 30 anos anteriores, quando as universidades eram indiscutivelmente as mais mimadas instituições do planeta. Ao que se acrescenta o advento das estratégias de marketing universitárias destinadas a aumentar as matrículas... enquanto se reconhecia um declínio da idade dos estudantes universitários” (Oscar McKnight e Ronald Paugh, “Advertising slogans and University marketing: an exploratory study of brand-fit and cognition in higher education”, 1999:2, sublinhado nosso).

Esta valorização da comunicação com propósitos de imagem, muito própria do sector privado, explica o desenvolvimento que a instituição imprimiu às suas estruturas e práticas comunicativas. A evolução do modelo de comunicação da Universidade do Minho foi notória no período em análise, como constatámos pelo estudo do seu sistema de comunicação.

Trata-se de uma mudança que era já possível prever quando Deus Pinheiro se candidatou a reitor, como mostra afirmação seguinte:

“Mas... julga-se conveniente referenciar dois instrumentos de índole diversa e complementar: o *Gabinete de Relações Públicas* (ou o Gabinete de ligação ao Exterior) e o Círculo Universitário.

Ao Gabinete, a criar, deverá cometer-se não só a ligação aos meios de comunicação social, como também o ‘marketing’ da Instituição no que respeita às suas realizações e capacidades e, ainda, o apoio logístico que for necessário às acções que fazem intervir o binómio U.M. – região” (João de Deus Pinheiro, *Programa de Acção apresentado para eleição do Reitor da Universidade do Minho*, 10/1984: 24, sublinhado nosso).

A Universidade dispunha de um *Serviço de Imprensa*, desde 1982. Essa primeira estrutura de comunicação foi criada pelo Reitor Craveiro da Silva, com o propósito de desenvolver “o contacto concertado com os órgãos de comunicação social, para a publicação de notícias e divulgação das actividades da Universidade”<sup>178</sup>, para além de atender à imagem da instituição.

---

<sup>178</sup> Maria Francisca Xavier, responsável pelo *Serviço de Imprensa* da Universidade do Minho (1982-1984), em segunda entrevista presencial: 20/07/2007.

Como nos explicou a fundadora do *Serviço*, Maria Francisca Xavier, a estrutura respondia directamente à equipa reitoral.

Vivia-se ainda, na época, um ambiente regional fervilhante, em virtude das decisões ministeriais sobre o tipo de repartição geográfica das actividades da Universidade, do que resultava uma frequente contestação local por via dos meios de comunicação social. Além do mais, os primeiros professores vindos das ex-colónias apresentavam estilos de vida progressistas que chocavam a Braga conservadora. O *Serviço de Imprensa* foi, então, concebido com o objectivo de cuidar da relação da Universidade com as comunidades locais, por via dos *media*, melhorando o entendimento entre as partes. Desta forma, a instituição procurava desenvolver canais organizados de comunicação e informação, que evitassem os rumores como principal fonte de notícia. Constituía, ainda, propósito desta estrutura promover a divulgação das actividades de ensino e investigação levadas a cabo pela Academia (ver exemplos em ilustração 21).

## PUBLICAÇÕES DOS ANOS 1980

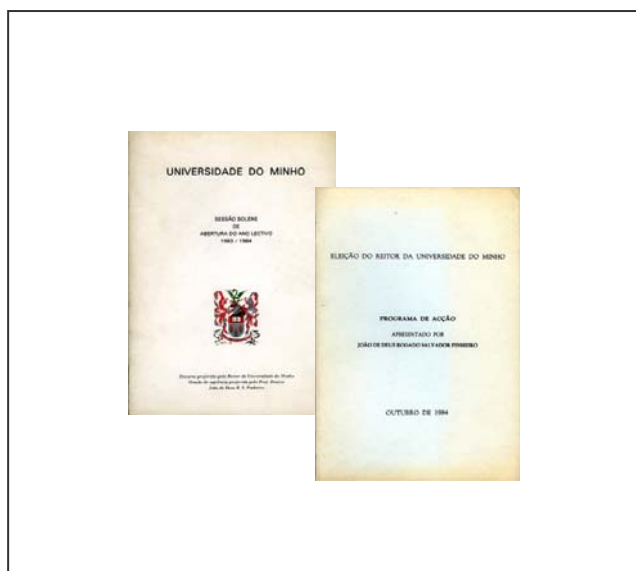


Ilustração 20. Guia da *Sessão Solene de Abertura do Ano Lectivo de 1983/1984* (que incluía a *Oração de Sapiência* de João de Deus Pinheiro) e *Programa de Acção* da Candidatura de João de Deus Pinheiro a Reitor da Universidade do Minho, 1984.



“Na época, a Universidade fervilhava de acontecimentos, como congressos e seminários...”

(Maria Francisca Xavier, entrevista: 20/07/2007).

Nos anos 80, os serviços de imprensa não eram comuns nas universidades portuguesas, que dispunham apenas de serviços de assessoria aos reitores. Assim sendo, a Universidade do Minho procurou inspiração noutras instituições públicas onde estas estruturas funcionavam há vários anos. Referimo-nos aos serviços de assessoria de imprensa dos ministérios do governo nacional<sup>179</sup>, cujos modelos de funcionamento influenciaram a criação do *Serviço de Imprensa* na Universidade do Minho. Esta estrutura procurou ainda criar um *modus operandi* próprio, que passava pelo alargamento do serviço de assessoria a todas as actividades da instituição e exigia o desenvolvimento de canais de proximidade, transparência e confiança com os públicos internos. Esperava-se criar, dessa forma, rotinas internas de comunicação e informação que seriam essenciais na relação, reactiva e pró-activa, com a comunicação social.

Esta estratégia de comunicação interna, potenciadora de uma informação sempre actualizada para o *Serviço de Imprensa*, acabou por conduzir ao alargamento das funções desta estrutura. O *Serviço* começou a ter um papel activo na preparação das cerimónias solenes e dos seminários científicos, demonstrando competências na organização de eventos e protocolo. Com este alargamento das suas funções, o então designado *Serviço de Imprensa* aproximava-se do modelo dos departamentos de relações públicas, existentes, na época, em universidades estrangeiras. Por isso, em 1984, o Reitor Craveiro da Silva substituiu o *Serviço de Imprensa* por um *Gabinete de Relações Públicas*.

A segunda estrutura formal de comunicação da Universidade do Minho foi, assim, o *Gabinete de Relações Públicas*, que ficou responsável pelas áreas de assessoria de imprensa, organização de eventos, protocolo e comunicação interna (ver ilustração 22). As actividades de relações públicas apresentavam, na época, “uma credibilidade, que nada tem a ver com a imagem negativa de hoje, mas muito do seu trabalho ficou escondido”<sup>180</sup>.

---

<sup>179</sup> V. Serrano, 2002.

<sup>180</sup> Maria Francisca Xavier, entrevista: 20/07/2007.

“O relações públicas era o comunicador institucional, com a componente de informar, aproximar, ligar. Mas era também um ‘maker’, o que interpreta e toma as decisões sobre o melhor caminho comunicativo. Era, ainda, o responsável pelas relações externas: aquele que vai ver o que se desafia lá fora e que procura, dentro da instituição, as melhores competências para responder a esses desafios. Como um construtor de pontes. Eu tinha essa função no *Gabinete de Relações Públicas* e tive-a até ao fim!” (Maria Francisca Xavier, entrevista: 20/07/2007).

As relações públicas marcaram a comunicação universitária (sobretudo europeia e norte-americana) ao longo de todo o século XX e tiveram um desenvolvimento acentuado a partir da Segunda Guerra Mundial (Tromble, 1998; Bulotaite, 2003; Szymanska, 2003; McCleneghan, 2006). A missão principal destas estruturas de comunicação universitária era o posicionamento da instituição a nível local, regional, nacional ou internacional (sobretudo entre seus pares). Um objectivo que parecia poder ser atingido pela comunicação eficiente com os públicos, nomeadamente por via das relações internas, apoio aos estudantes, recrutamento institucional, e relações com a comunidade local.

“Quase todos os hospitais e faculdades têm um gabinete de relações públicas que assume a responsabilidade por arquitectar as publicações, atrair uma cobertura favorável da imprensa, e aconselhar o presidente sobre a imagem institucional” (Philip Kotler e William Mindak, “Marketing and Public Relations”, *Journal of Marketing*, 1978: 14, sublinhado nosso).

## RELATÓRIOS DE ACTIVIDADES



Ilustração 21. Mudança no *design* gráfico dos *Relatório de Actividades da Universidade do Minho*, na segunda metade do século XX (exemplares de 1997, 1999, 2002). Tipos de comunicação institucional e informativa, caracterizadora dos primeiros 20 anos de existência da Universidade.

Na Universidade do Minho, o *Gabinete de Relações Públicas* desenvolvia um modelo de comunicação institucional (mais próximo dos seus exemplos europeus) e que pode ser designado de informação pública (Grunig e Hunt, 2000). Isto é, privilegiavam-se os públicos institucionais e promovia-se uma comunicação essencialmente unidireccional. O seu propósito central era a difusão de informação, sem intenções persuasivas ou objectivos comerciais. O esforço de contacto era reduzido e pouco articulado, a comunicação interna era muito burocrática e paternalista, e o contacto com os potenciais alunos era meramente informativo (ver ilustração 23).

“Para que tal seja realidade importa desenvolver acções visando a divulgação e creditação da U.M. como entidade científica e tecnologicamente apta a prosseguir actividades de investigação e desenvolvimento.

De entre as vias abertas, nesse sentido, sublinha-se o acolhimento na U.M. de Encontros, Congressos, Colóquios, etc. de nível elevado que, para além de contribuírem decisivamente

para a boa imagem da Instituição, constituem estímulo importante para os docentes e alunos nelas envolvidos” (João de Deus Pinheiro, *Programa de Acção apresentado para eleição do Reitor da Universidade do Minho*, 10/1984: 15, sublinhado nosso).

“A comunicação interna era, em parte, responsabilidade do *Gabinete*. Mas havia uma outra componente que nos escapava, como toda a comunicação funcional, administrativa e burocrática...

O Boletim Informativo da Universidade era uma publicação de obrigação legal. Nasceu por volta de 1986 e foi uma responsabilidade cometida às Relações Públicas por períodos de tempo intercalados, mas foi sempre uma grande frustração minha! Não espelhava um bom modelo de informação interna!” (Maria Francisca Xavier, entrevista: 20/07/2007).

Este formato de comunicação organizacional instaurado na Universidade do Minho corresponde a um modelo que se tornou bastante popular nos primeiros anos da emergência das relações públicas, isto é, até à primeira metade do século XX. Era um modelo que tomava o *comunicólogo* como *um mestre-de-cerimónias* (van Ruler, 2004), cuja tarefa principal era criar uma atmosfera favorável e socializadora entre a organização e os seus públicos, estimulando o contacto por diversas formas, como celebrações, comunicados de imprensa, políticas de *portas abertas*, entre outros. Tudo isto deveria ser desenvolvido com base numa vasta rede de contactos, mas dispensando a pesquisa e sistematização. Foi, aliás, um modelo dominante no sector comercial, que encontrou eco em algumas organizações públicas, e que determinou a imagem social das relações públicas, um pouco por todo o mundo.

## LINHA GRÁFICA DOS ANOS 1990

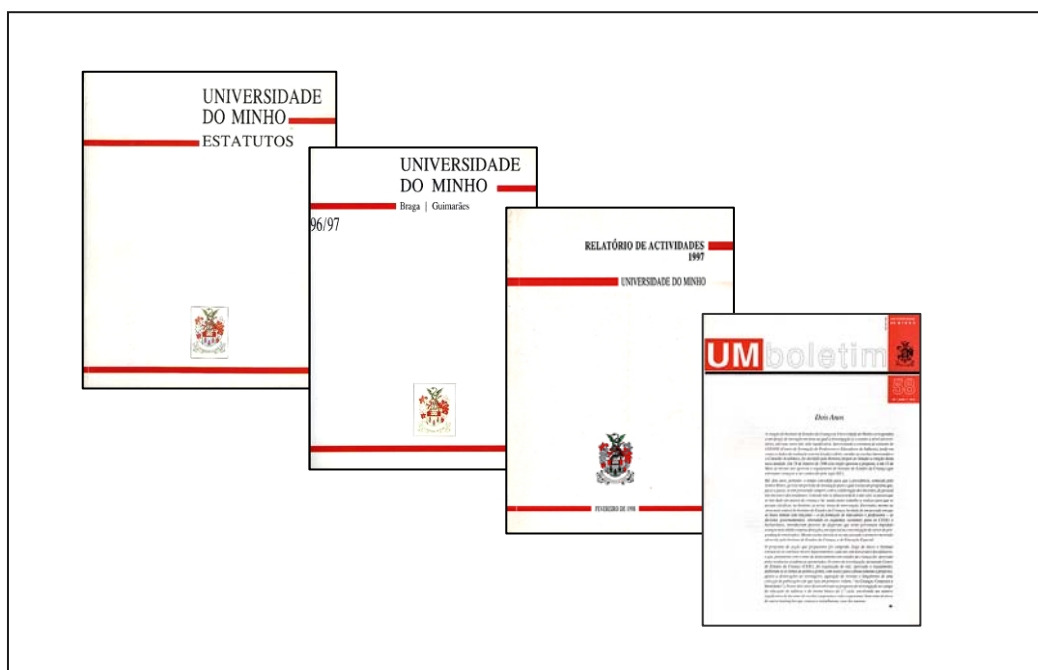


Ilustração 22. Exemplos da linha de *design* gráfico estabelecida na Universidade do Minho na década de 1990: Publicação dos Estatutos (sem data), Panfleto de Divulgação (1996/1997), Relatório de Actividades (1997) e Boletim Informativo (1998).

“Era um Gabinete creditado no país inteiro! Nós ajudamos a criar a maior parte dos outros gabinetes de relações públicas de outras universidades. Aveiro foi um desses casos!” (Maria Francisca Xavier, entrevista: 20/07/2007).

Na Universidade do Minho, dos anos 80 e primeiros tempos da década de 90, a função de comunicação combinava o modelo do *arauto* (ainda marcado pelo trabalho do *Serviço de Imprensa*) com o do *mestre-de-cerimónias* (seguindo a tipologia sugerida por van Ruler, 2004), e centrava-se na difusão de informação e nas acções de representação social.

“Podemos sentir o crescimento da confusão quanto ao papel futuro do marketing e das relações públicas na organização moderna... Nas organizações não lucrativas (e.g. hospitais, faculdades e museus), onde as relações públicas são uma função bem estabelecida, o marketing está a emergir como um assunto ‘quente’. As gentes das relações públicas estão a começar a preocupar-se como a forma como serão capazes de controlar esta nova função ou, o que é pior, como acabarão por trabalhar para o marketing” (Philip

Kotler e William Mindak, “Marketing and Public Relations”, *Journal of Marketing*, 1978: 13, sublinhado nosso).

Contudo, a criação de uma *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem* em meados dos anos 90 (ainda que sem o desaparecimento do *Gabinete de Relações Públicas*) faz adivinhar uma mudança na forma como a instituição percebia a função de comunicação e o seu papel no desenvolvimento da Universidade. Vejam-se as leituras de Machado dos Santos e Chaínho Pereira:

“Essa Pró-Reitoria foi criada em 1996-97. Pela primeira vez, começava-se a sentir concorrência pelos alunos no Ensino Superior público. A Universidade do Minho ainda não tinha dificuldades em preencher as suas vagas, que enchiam a 100%! Mas pressentíamos que estávamos a perder bons alunos, que optavam pelas universidades privadas mais próximas de casa. E daí a criação da área do Marketing e Imagem.

Já antes fazíamos os *Dias Abertos*, em que trazíamos as escolas secundárias à Universidade. E íamos, também, a essas escolas apresentar os cursos. E isso na década de 1990, até relativamente cedo!” (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).

“Para perceber o aparecimento de uma maior comunicação da UM com o exterior temos que compreender o desafio que à UM foi trazido pelos programas europeus de mobilidade académica, de formação e de Investigação Científica e Desenvolvimento Tecnológico... Havia que agarrar as oportunidades que nos batiam à porta via Bruxelas e isso foi conseguido com a criação de estruturas de apoio aos docentes e de marketing da UM, em clara concorrência com outras Universidades portuguesas e europeias” (Licínio Chaínho Pereira, entrevista: 23/01/2008).

Esta *Pró-Reitoria*, que constitui uma novidade em termos nacionais<sup>181</sup>, funcionará na Universidade do Minho de 1996 a 2002; atravessando, assim, o último mandato de Machado dos Santos e a gestão de Chaínho Pereira. O seu propósito primeiro já não era a difusão da

---

<sup>181</sup> “À época só o Instituto Superior Técnico, entre as instituições de Ensino Superior em Portugal, trabalhava o marketing, ainda que sem correspondência estrutural”, testemunhou Mino Fahrangmehr, em entrevista presencial, a 5 de Abril de 2007.

informação, mas a “promoção da Universidade do Minho”<sup>182</sup>, como sugeria a literatura do Marketing da época.

“1 – Gabinete de Imagem”<sup>183</sup>

Na sequência do Despacho RT – 47/98, alínea d), compete à Pró-Reitora Doutora Minoo Farhangmehr, por delegação do Sr. Reitor, ‘Coordenar as acções de marketing dos cursos da Universidade e colaborar com o Reitor na divulgação da imagem da Universidade, a nível nacional e internacional’.

Este gabinete funciona no Campus de Gualtar, assumindo uma lógica de prestação de serviços à comunidade docente e discente da Universidade do Minho, contando com a colaboração de uma Técnica Superior para o desenvolvimento das diferentes actividades que lhe estão atribuídas” (*in Relatório de Actividades de I&D, Cooperação Institucional e Relações Internacionais*, 1998: 86).

“Mais tarde foi criada a *Pró-Reitoria de Imagem e Marketing*, com a ideia clara de colocar a imagem da UM conhecida ao nível dos programas de atracção dos melhores alunos e de captação de receitas para a investigação científica e para a formação avançada.

A comunidade académica aceitou o desafio e colaborou de maneira interessada e até entusiástica nas iniciativas de promoção da imagem da UM, tanto a nível regional e nacional, como em matéria de internacionalização – não apenas com os países da então CEE como igualmente com os Países do Leste europeu, do Brasil e de outros países lusófonos, bem como dos Países da América Latina a través do programa ALFA” (Licínio Chaínho Pereira, entrevista: 23/01/2008).

Esta tendência para uma “cultura da promoção” atravessava, de resto, outros domínios das sociedades contemporâneas, como concluíram Fairclough (1993) e Giddens (1997), entre outros. Referimo-nos à generalização do valor da promoção como propósito comunicativo, na medida da sua eficácia para a venda de bens, serviços, organizações, ideias ou pessoas. Habermas (1984) refere-se à progressiva colonização do “mundo vivo” pela economia e pelo estado, tendo isso conduzido à transformação das práticas “comunicativas” em “práticas

---

<sup>182</sup> *Boletim da Universidade do Minho*, nº 48, 10/07/1997 e nº 55, 03/1998: 35

<sup>183</sup> Nos documentos, a *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem* surge frequentemente referida como “Gabinete de Marketing”, ainda que essa estrutura nunca tivesse sido formalizada.

estratégicas”, que incorporariam uma racionalidade puramente instrumental. E tal seria visível pela força com que a publicidade e o discurso promocional colonizaram novos domínios das sociedades contemporâneas, como as instituições públicas.

“A Universidade do Minho contou com a acção do Gabinete de Marketing e Imagem que cumpriu o seu plano de actividades nas áreas do Marketing e da Comunicação Promocional” (*Relatório de Actividades 2002*, sublinhado nosso).

A ideia de “promoção” da Universidade dominava, pois, as intenções das actividades da *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem* no final dos anos 1990, que definiu como objectivos: (1) “Atrair recursos humanos de elevado potencial, nomeadamente no que se refere ao corpo docente, discente e pessoal administrativo” e (2) “Potenciar o desenvolvimento da Universidade do Minho, tornando-a numa instituição de ensino e de investigação de elevada qualidade, tanto a nível nacional como internacional”<sup>184</sup>. Apesar da novidade que constituía esta estrutura organizacional, os seus objectivos ainda espelhavam a clássica relação entre o *prestígio* das instituições de Ensino Superior e o nível de qualidade do seu corpo docente e discente, bem como do seu ensino e investigação. Estes são, de resto, ainda hoje símbolos de sucesso de uma universidade ou a base do seu posicionamento social, e demonstram alguma relutância em assumir totalmente a lógica comercial das actividades de marketing e a sua preocupação com o lucro.

“Historicamente, a academia mostrava uma certa relutância em entrar directamente na comunicação com o público com o propósito primeiro de fazer dinheiro. Significava uma ruptura clara da barreira simbólica entre o mundo académico e o sector privado, que no passado associava a academia com a torre de marfim... o desenvolvimento de actividades de comunicação/marketing prova que alguns aspectos da lógica de mercado romperam no mundo académico...” (Stefano Boffo, “Universities and Mass Communication in Italy”, *Higher Education Policy*, 17, 2004: 371, 378, sublinhado nosso).

A criação desta *Pró-Reitoria* na Universidade do Minho denota a crescente valorização das actividades de comunicação externa na promoção da eficácia organizacional. Até porque as

---

<sup>184</sup> *Boletim da Universidade do Minho*, nº 48, 10/07/1997 e nº 55, 03/1998: 35.



funções desta estrutura se concentraram na comunicação e não revelaram uma genuína *orientação de marketing*, isto é, uma plena gestão das trocas entre a Universidade e os seus mercados, com interferência em todos os componentes do *mix*<sup>185</sup> (Kolter e Fox, 1994). Como admitiu e explicou a Pró-Reitora que foi responsável pela área, Minoo Fährangmehr, em entrevista (05/04/2007).

“Esta era a nossa realidade! Nós nunca conseguimos implementar, em termos de orientação de marketing, aquilo que queríamos. E não por falta de compreensão do Reitor [Machado dos Santos], que não foi esse o caso! Mas toda a Universidade parecia bloquear qualquer referência à ideia de marketing!... Muitos tinham dificuldade em entender... Associavam à venda ou à publicidade. E, mais, à publicidade enganosa!... E só quando as acções começaram a dar fruto é que o marketing começou a ter aceitação... Para haver uma orientação de marketing toda a Universidade tinha de estar envolvida... Desse ponto de vista, a área nunca conseguiu funcionar assim... De resto, a relutância que havia aqui era comum a todo o país!” (Minoo Fährangmehr, entrevista: 05/04/2007).

Minoo Fährangmehr fora convidada para Pró-Reitora, por Machado dos Santos em 1996, para apoiar o trabalho do *Gabinete de Relações Internacionais* (então sob a alçada de Cháinho Pereira) e criar uma função responsável pelo marketing da instituição. Nessa altura, as universidades nacionais começavam a ser instigadas a mostrar-se no espaço público, e a Universidade do Minho destacou-se, uma vez mais, no panorama nacional, criando uma estrutura formal de elevado nível hierárquico para pensar as estratégias de marketing. A forma com o fez foi, porém, relutante e cautelosa. Senão vejamos, a Pró-Reitora acumulava funções na área das Relações Internacionais; tinha uma colaboradora para as actividades de marketing, mas nunca foi criada nenhuma estrutura formal correspondente; os orçamentos eram muito limitados; o planeamento era feito por acções e não por estratégias; e os esforços de comunicação limitavam-se a um nicho de públicos (Fährangmehr, entrevista: 05/04/2007; Alves, entrevista: 05/04/2007).

---

<sup>185</sup> O composto de marketing dos serviços (isto é, conjunto de variáveis controláveis às quais as organizações devem estar atentas se desejam atingir os seus objectivos de marketing, e frequentemente chamadas dos “quatro/sete pés”) inclui, para além dos componentes tradicionais de *produto* (*product*), *preço* (*price*), *comunicação* (*promotion*) e *distribuição* (*place*) (MacCarthy, 1960), os elementos *pessoas* (*people*), *processos* (*process*) e *evidências físicas* (*physical evidence*) (Fummersson, 1987).

“Há muito que tínhamos reconhecido a necessidade de fazer um trabalho de promoção dos cursos. A universidade era um *bombom* desejado, mas nós queríamos atrair os melhores alunos, e para isso tínhamos de nos dar a conhecer! Era uma área que considerávamos importante, mas à qual não tínhamos condições de responder. Estávamos assoberbados de trabalho! Por isso, pareceu-nos muito bem que outra estrutura o fizesse. Muitas vezes tinha falado com o Senhor Reitor sobre isso” (Maria Francisca Xavier, entrevista: 20/07/2007).

As actividades de marketing orientavam-se para o planeamento, implantação e avaliação das acções de comunicação com os potenciais alunos, de graduação e pós-graduação, e seus familiares; e, marginalmente, com públicos institucionais com propósitos de desenvolvimento da imagem. Ainda assim, esta estrutura veio impor uma pró-actividade ao trabalho de comunicação, pouco comum nas universidades portuguesas, como atestam afirmações seguintes.

“Essa pró-actividade na comunicação com os potenciais alunos não era comum nas universidades públicas da época, mas passados poucos anos começou a ser! Na fase em que se começou a trabalhar na Universidade do Minho, nos dois ou três primeiros anos, não era de facto usual. Mas depois começa-se a sentir a preocupação das universidades, independentemente de terem ou não estruturas formais, em estarem mais atentas ao exterior... Nas primeiras feiras a que fui, apoiada por alunos, estava a Universidade do Minho e muitas privadas (essas com actividades muito criativas e direccionadas para os jovens). E não se viam muitas universidades públicas. Eventualmente uma ou outra de Lisboa (porque a geografia também ajuda), mas não mais do que isso!

Passados sensivelmente quatro anos, então, já começaram a estar presentes todas as universidades e cresceu a profissionalização e a agressividade!” (Sofia Alves, entrevista: 05/04/2007<sup>186</sup>).

Esta cautela com que o trabalho do marketing foi introduzido na Universidade do Minho é, aliás, consentâneo com o verificado na maior parte das universidades no espaço europeu e norte-americano (embora com a diferença de uma década). Vários estudos atestam que as

---

<sup>186</sup> Sofia Alves foi membro (único) do *staff* da *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem* (durante todo o período da sua existência) e principal responsável pela implementação, no terreno, da maior parte das acções planeadas. Concedeu-nos uma entrevista presencial a 5 de Abril de 2007.

abordagens de marketing nas instituições de Ensino Superior emergiram nos anos 1980, mas que o entendimento pleno dos seus conceitos demorou a ser atingido, quer pela complexidade destas organizações, quer pela falta de compreensão dos seus gestores seniores (Chapleo, 2002). Kotler e Fox (1994) classificaram as tendências de adopção do marketing pelas instituições educacionais em três grupos, e referiram-se às que *descreem no marketing*, às que apostam na *promoção concentrada* e às que desenvolvem um *genuíno trabalho de marketing*. A Universidade do Minho, do final dos anos 1990, localizar-se-ia entre os que procuravam soluções na *promoção agressiva* dos seus serviços, em particular entre os potenciais alunos e suas famílias.

“Poucas instituições educacionais incorporam amplamente a abordagem de marketing”

(Philip Kotler e Karen Fox, *Marketing estratégico para instituições educacionais*, 1994: 27).

Contudo, do ponto de vista da comunicação, a evolução foi significativa. Recorrendo a actividades de relações públicas e publicidade, como os principais veículos de comunicação institucional e de produto/serviço, a *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem* (como indica o seu próprio nome) procurou gerir de forma mais activa a imagem da organização. Para isso, introduziu as actividades de gestão da comunicação, que incluíam o planeamento, a segmentação, a selecção meios e a administração dos conteúdos. Esta função de comunicação tinha agora a missão de um *polícia de trânsito* (van Ruler, 2004), ou seja, de cuidar dos fluxos comunicativos e informativos numa lógica de gestão (de controlo e eficiência). Os propósitos comunicativos centravam-se na promoção de uma presença positiva no ambiente concorrencial, muito em consonância com os valores da governação universitária da época.

“Planeávamos as visitas; dávamos formação aos alunos; íamos às escolas e feiras; e aplicávamos inquéritos para avaliar a nossa prestação... Conseguimos criar uma matriz de informação sobre os cursos para toda a Universidade, porque estava tudo muito disperso”

(Mino Fahrangmehr, entrevista: 05/04/2007).

No cerne destas actividades de comunicação da *Pró-Reitoria*, que procurava reagir ao ambiente de *quasi-mercado*, estavam os potenciais alunos da instituição, considerados agora como um público de primeira ordem. O reposicionamento deste público não resultava de uma

quebra na procura (que atingia outras instituições), mas da pretensão de seguir uma orientação de marketing, que coloca o consumidor/cliente no centro das preocupações e chamou a atenção para a necessidade da instituição captar “os melhores alunos”<sup>187</sup>. As actividades de comunicação com estes públicos tiveram início no ano lectivo de 1996/97 e representaram uma mudança no modo de entender a comunicação na organização.

“... a UM, com a oferta e procura que tem, não precisa de fazer grandes esforços adicionais” (Mino Farhangmehr, *Relatório da Reunião sobre criação de logotipo alternativo na Universidade do Minho*, 05/03/1998, sublinhado nosso).

Os programas implementados, ainda que essencialmente informativos<sup>188</sup>, integravam algumas medidas inovadoras, quer no contexto da instituição, quer no âmbito nacional. Estamos a referir-nos a visitas a escolas, à realização de seminários e sessões de esclarecimento, a exposições e distribuição de material informativo, à edição de livros e folhetos especializados, à produção de vídeos e CD ROMs, à aquisição de brindes promocionais, à publicação de suplementos publicitários (em jornais nacionais de referência), à afixação de cartazes, à disponibilização de informação *online* ou à criação de uma *linha azul*<sup>189</sup> para esclarecimentos (ver ilustração 24). Estas medidas dirigiam-se a um segmento de mercado específico e que compreendia os distritos de Braga, Viana do Castelo e Porto, já que 85% dos alunos da Universidade do Minho eram oriundos destas regiões (dados de 1997/98). Embora, em algumas acções esporádicas, se tivesse também experimentado a divulgação internacional (como é o caso da participação em eventos em Espanha e França).

“Quando começamos a trabalhar, a Universidade não tinha material de divulgação. Existia um panfleto e um stand (não reutilizável), criado a propósito de uma exposição... A *linha azul* deve ter sido a primeira em todo o país e foi proposta por nós, para apoio ao aluno” (Mino Farhangmehr, entrevista: 05/04/2007).

---

<sup>187</sup> “Nessa altura, eu vi na televisão uma entrevista a um aluno de uma escola secundária de Barcelos que tinha ganho um prémio mundial de matemática, e eu pensei: ‘Nós temos de agarrar este aluno!’ Mas a Universidade não tinha mecanismos para atender e agir perante este tipo de informação. Ao contrário do que fazem as universidades americanas, por exemplo!” (Mino Farhangmehr, entrevista: 05/04/2007).

<sup>188</sup> *Boletim da Universidade do Minho*, nº 55, 03/1998: 35.

<sup>189</sup> *Linha azul do Gabinete de Apoio ao Acesso*: 0808 200086.

## ESPRESSÕES DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING

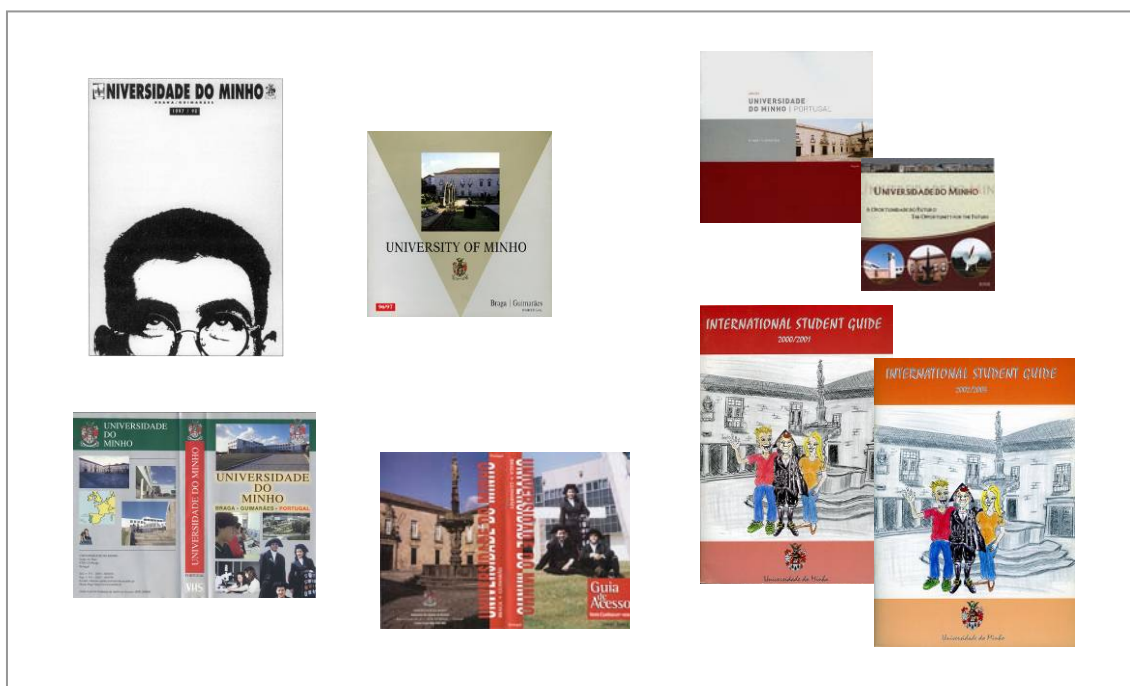


Ilustração 23. Publicações da Universidade do Minho, em vários formatos (guias, desdobráveis, vídeo e CD Rom), da responsabilidade da *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*, 1996-2002.

“Alguns educadores acham a ideia da publicidade [em instituições do Ensino Superior] uma novidade. Todavia as escolas já usavam publicidade há 2.000 anos atrás. Os sofistas gregos, como médicos e outros profissionais nômadas daqueles dias, publicamente ‘faziam grandes demonstrações de suas realizações e davam exibições de eloquência e de argumentos para mostrar o valor dos seus feitos’. Em época mais recente, 1869, um anúncio da *Harvard College* apareceu numa capa da revista *Harper Magazine* e criou um grande rebuliço. De acordo com um crítico: ‘Tal coisa nunca foi feita antes. Seria a mesma coisa como se Noé colocasse cartazes nos rochedos da Arménia para anunciar que a arca devia ser aberta em determinado dia’ (Philip Kotler e Karen Fox, *Marketing estratégico para instituições educacionais*, 1994: 338).

Os suportes de comunicação externa produzidos pela *Pró-Reitoria* podem inserir-se numa tipologia que Fairclough (1993) classificou de *híbridos*, ou novos géneros promocionais que emergem da fusão entre a linguagem puramente institucional e a publicidade de consumo. A

*Pró-Reitoria* perspectivava os estudantes como “consumidores” e a comunicação como “promoção”, mas procurava ser fiel a alguns traços da comunicação universitária clássica. Por isso, desenvolveu um *género de comunicação híbrida*, que misturava meios e mensagens institucionais com propostas mercantilizadas. Senão veja-se alguns dos seus suportes de comunicação, onde as cores laranja ou vermelho aberto (aliás, a cor estatutária da Universidade) alternam como um vermelho escuro (mais institucional), as imagens visuais são dominantes em detrimento da semiótica verbal (frequente na comunicação publicitária e promocional), ou se personalizam as mensagens que coexistem com conteúdos mais impessoais. Enfim, encontrámos um jogo de ambivalências dentro da comunicação desenvolvida pela *função de marketing*.

“Chocou-me inicialmente, quando as instituições de Ensino Superior privado começaram a fazer publicidade em televisão. Estávamos muito pouco habituados e, por isso, estranhei! Mas depois percebi que para eles era vital, tendo em conta a evolução da procura... que cresceu muito quando são retirados os valores mínimos eliminatórios nas provas de acesso, em 1988 com Roberto Carneiro... num só ano o número de candidatos quase que duplicou... foi quando explodiram as universidades...

Nós não fazíamos essa divulgação dos cursos na televisão, mas fazíamos-lo indirectamente nas escolas, nas feiras... Foi uma evolução que correspondia a uma necessidade!

Além disso, tinha uma outra componente. Com a explosão das instituições de Ensino Superior, havia uma grande confusão do lado dos estudantes e das famílias na hora de tomar uma decisão. E ao irmos às feiras e às escolas cumpríamos o nosso interesse directo do marketing, mas dávamos também informação às famílias!” (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).

Apesar dos potenciais alunos constituírem o público com maior visibilidade na Universidade e serem o alvo principal das actividades da *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*, a instituição continuava a atender a outras audiências<sup>190</sup>. Para isso, contava também com o trabalho do

---

<sup>190</sup> “Este produto [um vídeo] destinava-se a fazer a apresentação global da Universidade do Minho, junto de diferentes públicos, nomeadamente, universidades parceiras, empresas e alunos do ensino secundário” (*in Relatório de Actividades de I&D, Cooperação Institucional e Relações Internacionais*, 1998: 86, *bold original*).

*Gabinete de Relações Públicas*, com quem a *Pró-Reitoria* dividia responsabilidades de comunicação. Neste contexto, a tal ambivalência de estilos e tons comunicativos (ora informativo e institucional, ora comunicativo e promocional) acentuava-se.

“O nosso *gabinete* não foi fazer nada que o *Gabinete de Relações Públicas* fizesse. Nada, absolutamente nada! Tivemos muito cuidado para não invadir o terreno de outras funções. O *Gabinete de Relações Públicas* respondia a necessidades da Reitoria e o *Marketing* respondia a necessidades da Universidade!” (Minoo Fahrangmehr, entrevista: 05/04/2007).

“Eventualmente do ponto de vista escrito, alguns despachos sobre atribuições dos serviços, podiam não ser muito claros quanto a delegação de competências. Mas do ponto de vista prático, não acontecia qualquer sobreposição!” (Sofia Alves, entrevista: 05/04/2007).

“Poder-se-á afirmar que se privilegiou a comunicação institucional. Quer através do Gabinete/Serviço de Relações Públicas – GRP/SRP, quer ao nível dos Gabinetes de Relações Internacionais, Imagem e Marketing e GAP; havia uma clara coordenação da Reitoria, tanto mais que todos os projectos que se conseguiam teriam que ter o aval da Instituição.

O Serviço de Relações Públicas coordenava a imagem da Universidade nos aspectos mais ligados a eventos/projectos nacionais da Reitoria, qualidade do ensino e protocolos com entidades exteriores, enquanto os outros Gabinetes se especializavam na imagem da UM como entidade líder na I&DT, formação avançada e cooperação interinstitucional, a nível nacional e internacional.

Concretizando relativamente à cooperação com outras Instituições: a UM prestava os serviços especializados com as empresas/associações através de protocolos/acordos – preparados pelos investigadores junto ao GAP e a Vice-Reitor do pelouro, o que envolvia a imagem institucional com o apoio do GRP/SRP...” (Licínio Chaínho Pereira, 23/01/2008).

A relação entre estes dois serviços, que partilhavam a missão formal da comunicação, carecia, no entanto, de articulação. A *Pró-Reitoria* ficou responsável pelas acções promocionais (numa lógica persuasiva e bidireccional), sobretudo junto dos alunos do ensino secundário, e o *Gabinete de Relações Públicas* continuou a desempenhar funções de assessoria, eventos, protocolo e comunicação interna (numa lógica institucional e unidireccional). Embora os

programas de marketing e imagem também integrassem medidas de assessoria, de organização de eventos ou de comunicação interna<sup>191</sup>. O *Gabinete* trabalhava num formato que combinava os papéis de *arauto* com o de *mestre de cerimónias* (van Ruler, 2004) – atendendo às lógicas de difusão de informação e protocolo –, e a *Pró-Reitoria* actuava segundo um modelo administrador da comunicação, cujo papel era o de um *policia de trânsito* (van Ruler, 2004) – organizador da transferência da informação. E a instituição, relutante em assumir uma orientação de marketing e respeitando a tradição das relações públicas do sector, persistia em não regular as actividades de comunicação, definindo um modelo de funcionamento coordenado.

“Naturalmente, quando uma função é criada as funções existentes, que faziam parte do trabalho, logo reagem!” (Minoo Fahrangmehr, entrevista: 05/04/2007).

“O *gabinete* estava numa *Pró-Reitoria*, mas não tinha uma correspondência formal em termos de estrutura. E isso causava inúmeros problemas! De relacionamento com as outras estruturas na Universidade, ou até mesmo de distribuição do correio!” (Sofia Alves, entrevista: 05/04/2007).

“A relação institucional entre o *Gabinete de Relações Públicas* e a *Pró-Reitoria* nunca foi definida, nem se estabeleceu. O trabalho destas estruturas não se articulava, nem se tirava partido das sinergias e do trabalho já feito no passado... Estávamos isolados, até espacialmente isolados!” (Maria Francisca Xavier, entrevista: 20/07/2007).

Esta situação de coexistência (ora cooperante, ora combativa), entre estas duas áreas com responsabilidades de comunicação, é, aliás, amplamente caracterizada e discutida pelos investigadores das Relações Públicas e do Marketing. Um estudo de Hunter, em 1997 (*in* Grunig e Grunig, 1998), mostrava que as funções de relações públicas e de marketing tendiam a estar separadas nas 300 maiores empresas norte-americanas (81%). E o mesmo estudo revelava que o marketing era dominante nas empresas de bens de consumo, enquanto as relações públicas imperavam nas empresas públicas. Em qualquer dos casos, a relação entre

---

<sup>191</sup> Conforme é visível no Relatório de Actividades de I&D, Cooperação Institucional e Relações Internacionais, 1998: 86, bold original).



estas funções era dificultada pelo entendimento diferenciado que tinham da comunicação (conforme afirmações seguintes).

“Um maior obstáculo mantém-se, contudo, antes dos programas de comunicação poderem ser completamente integrados: os teóricos das relações públicas e os teóricos da comunicação de marketing – particularmente os estudiosos da publicidade – conceptualizam a comunicação de formas muito diferentes... Mas... reconhecemos o valor de diferentes abordagens e visões conceptuais do mundo” (James Grunig e Larissa Grunig, “The relationship between public relations and marketing in excellence organizations: evidence from the IABC study”, *Journal of Marketing Communications*, 1998: 157).

“Tanto as pessoas do marketing como as das relações públicas querem ter uma voz mais activa na decisão política organizacional” (Philip Kotler e William Mindak, “Marketing and Public Relations”, *Journal of Marketing*, 1978: 19).

Não obstante as dificuldades, é notório que a função de comunicação se afirmou na Universidade do Minho dos anos 90, ainda que a partir de um crescimento confuso e desarticulado. Os serviços de relações públicas e de marketing desenvolviam responsabilidades de comunicação *separadas mas coincidentes* (seguinte uma categorização de Kotler e Mindak, 1978<sup>192</sup>). E partilhavam responsabilidades de comunicação externa com os líderes organizacionais, com a função de *cosmopolitas* na rede de contactos institucionais.

“Esta relação de abertura com a comunicação social foi inaugurada pelo Professor Lloyd Braga e teve uma grande continuidade com os reitores seguintes. Este extremo cuidado na relação com o exterior tornou-se uma linha de actuação bastante vigorosa ao longo das várias reitorias na Universidade do Minho, incluindo a de Machado dos Santos. Era uma política que emergia directamente da acção da reitoria e que perdurou no tempo. Aliás, o governo na Universidade do Minho é particularmente central, o que é exigido pelo próprio modelo matricial. E a função de comunicação e informação constituiu sempre uma preocupação relevante e central das diferentes reitorias” (Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2007).

---

<sup>192</sup> Kotler e Mindak (1978) descreveram a relação entre o marketing e as relações públicas com base em cinco modelos: (A) funções separadas mas iguais; (B) funções separadas mas com áreas coincidentes; (C) marketing como função dominante; (D) relações públicas como função dominante; (E) marketing e relações públicas com funções convergentes.

“Em muitos casos, o administrador top da instituição exerce o principal papel de relações públicas... Uma amostra nacional de presidentes ou directores de faculdades... relatou que eles tinham maior influência sobre a imagem institucional à medida que exerciam mais actividades formais de relações públicas, através dos seus relacionamentos com líderes comunitários e públicos internos, e através de actividades directamente conectadas com os seus colegas... [Aliás,] as relações públicas presidenciais não são um fenómeno recente. A história da educação universitária americana inclui numerosos presidentes dinâmicos e notáveis que preservaram instituições ou levaram outras, razoavelmente bem sucedidas, a posições de maior destaque” (Philip Kotler e Karen Fox, *Marketing estratégico para instituições educacionais*, 1994: 322 - 323).

Para além disto, foi tomando forma na instituição uma abordagem política da comunicação organizacional que a literatura descreve usando a metáfora da *conduta*. A comunicação começou a ser tratada como um “contentor” ou canal de fluxos de informação que deveriam ser geridos no sentido da eficácia organizacional. Trata-se de uma perspectiva que, como vimos, marcou uma tendência de gestão e pesquisa em Comunicação Organizacional entre 1940 e 1970, e que continua a ser usada na actualidade (Putnam, Philips e Chapman, 1996). Esta perspectiva da comunicação nas organizações encontrou eco facilitado junto de instituições e empresas, nomeadamente nas estruturas de marketing, pela assumpção da possibilidade de previsão e controlo. Na Universidade do Minho, as políticas para a comunicação começaram a revelar uma atenção particular às estruturas, redes, canais, meios e suportes de comunicação, numa linha funcionalista. Ao mesmo tempo que revelavam uma menor preocupação com os conteúdos e as estratégias. Veja-se a proposta de Chaínho Pereira:

“A revolução dos sistemas de informação e comunicação está a provocar alterações significativas nas universidades, quer ao nível do ensino e da investigação, quer no que concerne aos processos de gestão.

Torna-se cada vez mais importante que a informação circule rapidamente através dos canais de acesso funcionais e de fácil utilização por todo os agentes envolvidos (docentes, funcionários, estudantes).

Interessa sobremaneira que seja operacionalizada e partilhada uma rede integrada de comunicações, em fase de adiantada organização na Universidade do Minho, permitindo

uma ligação eficaz entre as Escolas, Reitoria, Administração e demais Unidades e órgãos e o exterior, encurtando os tempos dos dossiers e desburocratizando a gestão” (Lícínio Chaínho Pereira, *Programa de Acção da Candidatura a Reitor da Universidade do Minho*, Maio de 1998: 28, sublinhado nosso).

A comunicação da Universidade do Minho, durante este período, foi ainda marcada por sucessivos constrangimentos orçamentais, resultantes de uma crise económico-financeira que se afirmava e impedia investimentos mais sérios (sobretudo nos mandatos de Chaínho Pereira).

“As nossas iniciativas era acolhidas de braços abertos! Mas faltava orçamento...” (Mino Fährangmehr, entrevista: 05/04/2007).

“... esse desinvestimento no *marketing* e *imagem* fez com que área não se pudesse afirmar... e muitos alertas foram dados nos relatórios de actividade... que era uma área estratégica, que tinha de ser direccionada de outro modo...” (Sofia Alves, entrevista: 05/04/2007).

Talvez fruto desse desinvestimento, da fragilidade estrutural ou da cautelosa atribuição de responsabilidades, a Universidade do Minho foi, nessa época, palco de várias crises de natureza comunicativa. Trata-se de episódios organizacionais com origem em falhas de comunicação que abalaram a imagem institucional, tanto interna como externamente. Segue-se o relato de dois desses casos, que passaram à margem das estruturas de comunicação existentes na instituição, apesar de se tratarem de assuntos centrais à comunicação estratégica.

“Vou contar-lhe dois episódios. O primeiro foi a falha da Universidade na resposta aos pedidos de informação do jornal *Expresso* para publicação de um guia de acesso ao Ensino Superior... O outro episódio resultou da Universidade, também, não ter respondido a um pedido formal de um jornal que estava a fazer um *ranking* sobre as instituições de Ensino Superior em Portugal... foi mau porque era ‘publicidade’ gratuita... Mas ambos os pedidos nunca chegaram ao *gabinete* [de *marketing*]. Ficaram dispersos pela Universidade...” (Mino Fährangmehr, entrevista: 05/04/2007).

À medida que a Universidade ia compreendendo as novas necessidades de comunicação procurava ajustar o seu modelo, ainda que sem o investimento político e financeiro que as estruturas julgavam necessário, sem a sistematicidade que a teoria aconselha, ou a rapidez que o ambiente externo requeria. Contudo, o esforço de modernização tinha sido iniciado.

“Seja como for, começou-se uma coisa que não teve retrocesso. Hoje o que está a ser feito tem de obedecer a um mínimo de profissionalismo que teve a ali a sua génese” (Minoó Fahrangmehr, entrevista: 05/04/2007).

Os factos mostram-nos que, na segunda metade dos anos 1990, a Universidade opera uma mudança no seu sistema de comunicação, ou seja, nas estruturas, políticas e acções que definiam o *modus operandi* da comunicação nesta instituição. Do modelo de *informação pública* (desenvolvido pelo *Serviço de Imprensa*, primeiro, e pelo *Gabinete de Relações Públicas*, depois) evoluíra para um modelo de *comunicação assimétrica* (representado pelo *Marketing e Imagem*) (Grunig e Hunt, 2000), já que às pretensões informativas juntara as intenções de persuasão e influência das opiniões e atitudes dos públicos (em particular dos potenciais alunos). Procurava-se desenvolver fluxos comunicativos bidireccionais, pelo recurso a acções de comunicação que admitiam o *feedback*. Porém, é ainda uma relação assimétrica, isto é, uma relação onde as forças de comunicação pendem para o lado do emissor. O receptor era, apenas, ouvido com o propósito de lhe serem adequados os serviços e comunicações, em função dos interesses da organização. Não havia um verdadeiro diálogo entre as partes, mas aquilo que Bernays (1998) designou de “engenharia do consenso”, cujo propósito é manter a posição social da organização.

“Nós desenvolvíamos as actividades sempre com a preocupação de construir a *marca Universidade do Minho*, independentemente de ser o curso A, B, C ou D...” (Sofia Alves, entrevista: 05/04/2007).

Estas dinâmicas sugerem, aquilo que Suchan (2006) designou, uma *primeira ordem de mudança* na comunicação da Universidade do Minho. Isto é, procedeu-se a um incremento das estruturas e práticas de comunicação com rupturas marginais no enquadramento existente. As práticas e rotinas comunicativas das organizações são estabelecidas ao longo do tempo, por via de processos de aculturação que guiam o comportamento comunicativo dos funcionários,

num processo que Giddens (1984) designa de “estruturação”. As alterações que acontecem nessas estruturas, ao longo do tempo, podem ser mínimas, significativas ou radicais, dependendo da sua influência sobre os esquemas interpretativos colectivos ou individuais instalados nas organizações. No nosso estudo de caso, estamos, no período em análise, perante uma mudança significativa na forma como a comunicação era estruturada, mas que não subverte a globalidade do sistema vigente. Mantiveram-se políticas, funções, regras, canais e práticas de comunicação passadas, às quais se anexaram novidades. Este modelo comunicativo dava expressão a uma vertente institucional emergente, a da *universidade-empresa*, mas resguardava a missão e a ideologia clássicas. Ainda que as novidades, nas práticas e regras comunicativas, contivessem o potencial de produzir alterações nas percepções que os funcionários desenvolviam sobre a instituição e sobre suas próprias funções e tarefas, logo, sobre a identidade organizacional (e individual), como veremos de seguida.

“Penso que a Universidade do Minho teve a oportunidade de se antecipar e perdeu o barco... E teve a oportunidade porque teve essa visão com tempo e com antecedência. Só que, como não investiu na altura certa. Quando o fez já foi de um modo reactivo!

Esse investimento aconteceu há apenas quatro ou cinco anos, mais ou menos... mas aí já foi ao mesmo tempo que as outras universidades públicas e numa conjuntura desfavorável. Enquanto há dez anos atrás, se esse investimento tivesse sido feito desde o início, a Universidade tinha agarrado uma oportunidade ... de se assumir na vanguarda das universidades Portuguesas...” (Sofia Alves, entrevista: 05/04/2007).

“O importante é [o trabalho da *Pró-Reitoria*] ter servido, apesar de todos os constrangimentos..., para ajudar a organização a crescer a amadurecer... Tivemos um papel pedagógico!” (Mino Fahrenghamer, entrevista: 05/04/2007).

### 3. A Renovação da Identidade pela Comunicação Visual

**“A década de 1990 marca o surgimento vigoroso das preocupações com a comunicação e a imagem das organizações. É notória a multiplicação dos gabinetes e agências de comunicação, também em Portugal. E as marcas conhecem um novo período de vigor, com uma insistente renovação dos seus logótipos. Tudo isto são pronúncias deste tempo de grande concorrência pela visibilidade pública das empresas/instituições, que chegou também à Universidade do Minho!”** (Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2007).

Durante o período considerado, há uma novidade na gestão da identidade e da comunicação na Universidade do Minho que merece o maior destaque. Trata-se do processo de renovação da identidade visual da organização, iniciado no último mandato de Machado dos Santos e que se prolongou durante a governação de Cháinho Pereira, sem ficar concluído.

#### 3.1 A Ideia de um *Logótipo Alternativo*

**“A Universidade do Minho entra hoje no 25º ano... O simbolismo associado ao evento justifica, a nosso ver, um amplo conjunto de iniciativas que se desenvolvam ao longo de todo o ano e deixem marcas e valores patrimoniais que perdurem na história da Universidade. O programa das comemorações, a ser anunciado em breve, incluirá ... a possível adopção de um logótipo alternativo...”** (Sérgio Machado dos Santos, *Discurso do Reitor na Sessão Solene do Dia da Universidade*, 17/02/1998, destacado nosso).

O primeiro sinal de que a instituição sentia alguma insatisfação com os seus símbolos identitários foi dado quando o *selo* da Universidade começou a ser usado como logótipo, durante o primeiro mandato do Reitor Cháinho Pereira (ver ilustração 25).

“Quando a Universidade foi criada escolhe um brasão como emblema... Depois há o selo branco (com os jacintos) que é uma simplificação do brasão e que começou a ser usado em publicações. Que eu acho muito interessante! Houve ali uma altura de grande indecisão, isto é, o brasão era complicado de usar, vamos optar pelo selo” (Isabel Calado Ferreira, entrevista: 05/07/2007).

### O SELO DA UNIVERSIDADE DO MINHO

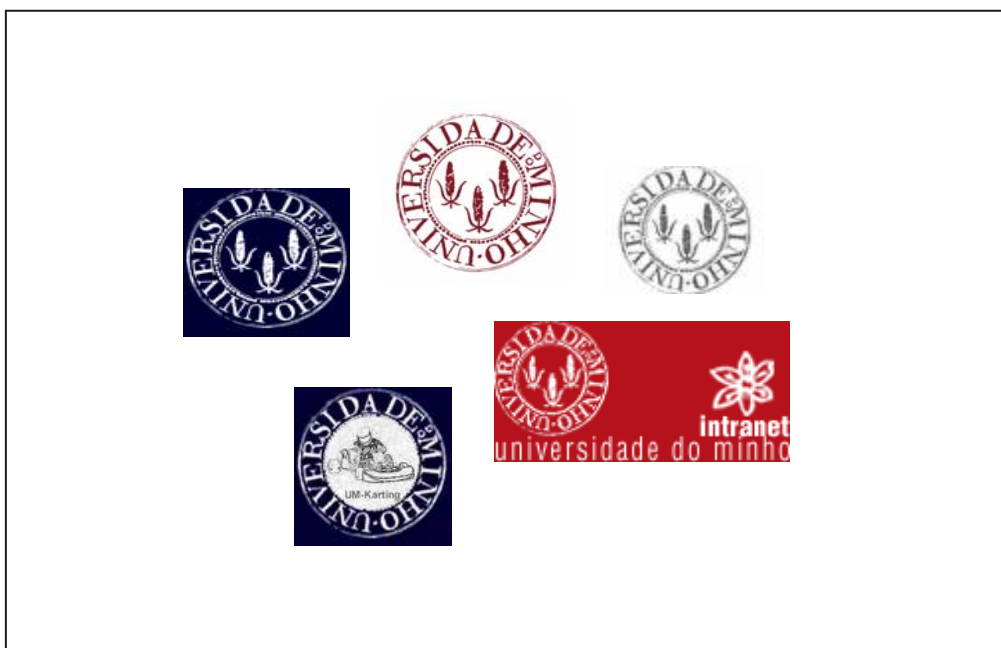


Ilustração 24. Aplicações várias do *selo* da Universidade do Minho, como logotipo da instituição.

Com o evoluir das funções de comunicação, acentuou-se o sentimento de que o brasão de armas apresentava algumas dificuldades de comunicação e de que a Universidade precisava de um símbolo mais actualizado. A adopção de tendências de governação *pró-empresariais* sugeria que a instituição mudasse de tom, de linguagem e de meios de comunicação. A simplificação gráfica, característica do mundo empresarial, parecia ter vantagens de funcionalidade, actualidade estética e eficácia comunicativa (Mollerup, 1999). Além de ter sido já ensaiada por várias universidades europeias, que haviam substituído as suas simbologias clássicas por emblemas mais próximos do modelo do *logotipo* (ver ilustração 26).

## LOGOTIPOS CONTEMPORÂNEOS



---

Ilustração 25. Logótipos adoptados por Universidades do Reino Unido, na segunda metade da década de 1990 (*in documentos da Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*).

---

O termo *logotipo* designa os emblemas representativos das empresas, instituições, produtos, serviços ou marcas, que podem ser acompanhados de um nome com um grafismo particular. Estes passaram a constituir o núcleo do sistema de identidade visual das organizações a partir do século XX, pela sua extraordinária capacidade de funcionarem como “atalhos” que os públicos usam para atingir os valores e a personalidade de emissor (Bernstein, 1986; Olins, 1995). Além do mais, enquanto estímulos visuais parecem ser capazes de reforçar a identidade organizacional, porque cristalizam e comunicam valores referenciais (Henderson *et al.*, 2003). As suas raízes são atribuídas à evolução do *design* gráfico, que começou a ser aplicado ao universo industrial e comercial entre as décadas de 1890 a 1930. Nessa altura, as empresas descobriram que era possível tirar partido das questões estéticas na gestão económica das organizações. Por isso, o termo *logotipo* reflecte as preocupações do mundo empresarial, que foram sendo, lentamente, transferidas para o sector público (já no final do século).

“Nos primeiros anos do mandato do Professor Chaínho, começámos a usar o selo, em publicações várias. Pareceu-nos necessário aliviar a nossa simbologia, sem a danificar. E então pedi ajuda a um professor da casa... para pensarmos numa solução!

Foi assim que, a propósito da preparação dos materiais para uma cerimónia, decidimos usar o selo como logotipo aplicado ao material gráfico. Como resultou muito bem,



continuamos a usar! Tinha uma visibilidade suave, era de fácil reprodução e não adulterávamos a verdade, porque era um símbolo criado desde a primeira hora!” (Maria Francisca Xavier, entrevista: 20/07/2007).

Nos anos 90, também a Universidade do Minho procurou um *logotipo* que comunicasse, interna e externamente, o seu novo estilo de governação: centrado no reconhecimento do impacto social das suas actividades e das regras da concorrência. No entanto, continuava a preservar a sua vocação tradicional para o ensino, a investigação e a cultura e, por isso, mantinha o brasão de armas. Nessa altura, foi como se duas universidades tivessem emergido no seu seio: de um lado a clássica, elitista e de influência napoleónica, logo preocupada com a nobre missão universal do conhecimento e do serviço público; e do outro lado, uma *nova universidade* de influência neo-liberal, com “sentido estratégico”<sup>193</sup> e empenhada em desenvolver o saber em contextos de aplicabilidade social. Esta última preocupada com os “clientes/consumidores”, os auto-financiamentos, a competitividade ou o lançamento de “novos produtos”, mas de expressão ainda reservada e cautelosa. E havia uma espécie de linguagem dupla (brasão/logotipo), que reflectiva valores culturais diferenciados e era evocada consoante as circunstâncias.

“A Universidade do Minho tem vindo, assim, a entrar progressivamente numa nova fase do seu desenvolvimento, que mais tem a ver com a consolidação de projectos, estruturas e formas de organização que se pretendem baseadas numa cultura de qualidade interiorizada por todos os membros da Universidade e que cruze com todas as actividades desenvolvidas. Este novo ciclo da vida da Instituição, no qual a margem para o crescimento quantitativo é já pequena, é particularmente exigente em termos de planeamento estratégico...” (Sérgio Machado dos Santos, *Boletim da Universidade do Minho*, nº 59, 07/06/1998).

O *selo* da Universidade do Minho, apesar de constituir um símbolo medieval das universidades, apresentava uma maior simplicidade e funcionalidade gráfica do que o brasão. Este integrava o nome da instituição e aquilo que a maior parte dos membros da academia minhota identificava

---

<sup>193</sup> Expressão usada por Machado dos Santos, in “Sentido estratégico e desenvolvimento sustentado: factores para uma universidade de sucesso”, *UMjornal*, edição especial dos 30 anos, 17/02/2004:8.

como “as espigas de milho”<sup>194</sup>. Na verdade, as “espigas” eram flores de jacinto (ver ilustração 27) e constituíam um elemento iconográfico importante do brasão de armas, simbolizador da *sabedoria*. Assim, o *selo* parecia constituir uma boa opção comunicativa, porque dizia a Universidade de forma sintética e era associado ao acto fundador. Mesmo a confusão com as “espigas de milho” não parecia retirar-lhe qualquer valor, pois a comunidade universitária aprendera a associá-las à organização e sentia-as como parte da sua identidade. Estes fenómenos de interpretações desviantes foram, igualmente, encontrados noutras instituições universitárias (Jiménez, 2004).

#### FLOR DE JACINTO



---

Ilustração 26. Flor de jacinto representada no selo da Universidade do Minho.

---

O uso do *selo* como logotipo, e a sua aplicação a novos contextos comunicativos, revelou-se eficaz e pacífico na instituição. Parecia permitir avançar para um modelo de comunicação de públicos mais alargados, mensagens mais redundantes e meios de comunicação massificados. E inscrevia-se numa tendência generalizada entre as universidades da época que procuraram modernizar as suas representações visuais pela simplificação dos símbolos tradicionais<sup>195</sup>. Embora, esta solução não tenha feito desaparecer o sentimento de que a Universidade precisava realmente de actualizar toda a sua comunicação gráfica.

“As coisas estavam a mudar, e chegou-se à conclusão de que o brasão não era adequado para a imagem que queríamos passar... as primeiras ideias foram recusadas, mas ficou lá a

---

<sup>194</sup> São recorrentes as referências a esta atribuição icónica interna, que lê nos símbolos da Universidade do Minho “espigas de milho”, quando a intenção do criador era a representação da “flor de jacinto” (Xavier, entrevista: 15/03/2005; Santarém, entrevista: 01/02/2007; Alves, entrevista: 05/04/2007; Fahrangmehr, entrevista: 05/04/2007, entre outros).

<sup>195</sup> Conforme testemunhou Alves, entrevista: 05/04/2007.

dinâmica... já se apontava para uma estilização muito forte... uma outra interpretação de modernidade... toda a análise e discussão da altura ajudou a evoluir... lançámos o assunto em 1997” (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).

### 3.2 O Nascimento da “Estrela de Seis Pontas”

**“A resposta à solicitação da Universidade, para proposta de uma identidade gráfica, mantém como vectores de orientação ao seu desenvolvimento os seguintes pressupostos: a universalização da instituição; a optimização das acções de comunicação...; a representação de singularidades institucionais regionais”** (*Manual de Identidade Visual da Universidade do Minho*, 2004: 3).

Em 1998<sup>196</sup>, o Reitor Machado dos Santos solicitou à *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem* o estudo de um logotipo alternativo ao *velho* brasão de armas<sup>197</sup>. Como consideram Albert e Whetten (1985), os assuntos da identidade tendem a vir à tona em diferentes estádios da vida organizacional, nomeadamente em períodos de rápido crescimento e em momentos de mudança, como é o caso do período em estudo. A instituição queria dar expressão ao seu esforço de modernização governativa e comprometer toda a Academia na mudança. Embora as suas escolas apresentassem diferentes graus de maturidade e envolvimento na transformação.

“A certa altura, mais para o fim da década de noventa, apareceu uma tendência nas academias europeias, mais interessadas na internacionalização, em simplificar o respectivo logótipo, tornando-o mais atractivo, menos conservador e mais legível para os alunos e docentes/investigadores e mesmo para os membros do exterior. Portugal também conheceu experiências dessa tendência, muito ligada a uma filosofia de marketing e imagem de inovação e criatividade. Ainda durante o meu Reitorado foi

---

<sup>196</sup> Para descrever e analisar o processo de alteração da identidade gráfica da Universidade do Minho usaremos informação documental e oral recolhida junto do *Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem*, dos membros, à época, da *Pró-Reitoria de Marketing e Imagem*, e outros intervenientes no processo. Ainda que o carácter reservado do processo nos impeça de transcrever alguns excertos documentais. As entrevistas e contactos serão referidos oportunamente.

<sup>197</sup> Fahrangmehr, entrevista: 05/04/2007.

feita uma primeira experiência piloto para os departamentos da Escola de Engenharia e a própria Escola de Ciências tinha individualizado o seu logótipo.

Foi então que foi resolvido pela Reitoria estudar a hipótese de alteração da identidade visual dos símbolos das Escolas e departamentos de toda a Instituição. O *dossier* foi coordenado pela Professora Mino Farhangmehr, Pró-Reitora do respectivo pelouro” (Licínio Chaínho Pereira, entrevista: 23/01/2008).

Porém, no início do processo a Universidade ainda não tinha ideias claras sobre o modo como gerir a mudança de identidade visual<sup>198</sup>.

“Na primeira fase do processo (1998) havia a consciência de que o logotipo deveria ser modificado, sem no entanto, existir uma ideia clara, por parte da reitoria, sobre o modo como esta modificação deveria acontecer” (Mino Farhangmehr, *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*, in Relatório da Reunião com os Presidentes de Escola da Universidade do Minho, 09/11/1999).

Talvez isso explique o início falhado de todo o processo. Na verdade, numa primeira fase, a *Pró-Reitoria* procurou a solução junto de empresas especializadas, mas sem que a Universidade tivesse produzido orientações sérias sobre as condições da mudança gráfica. O resultado acabou por não agradar à Universidade do Minho, que decidiu recomeçar o processo a partir de um trabalho interno de pesquisa e reflexão. Esse trabalho começou com a constituição de um grupo de acompanhamento e reflexão, liderado pela *Pró-Reitora para o Marketing e Imagem*.

Essa equipa principiou o seu trabalho procedendo ao levantamento e ponderação dos pressupostos que conduziram a Universidade à intenção de mudança visual, tendo tecido as seguintes considerações (disponíveis num relatório interno): (1) que o brasão de armas não era um símbolo adequado a uma universidade, pela sua origem militar e rigidez; (2) que o brasão de armas apresentava algumas dificuldades de interpretação; (3) que um novo grafismo deveria reflectir os objectivos estratégicos da instituição, identificados, na altura, como *a qualidade, a internacionalização, a ciência, a tecnologia e a ligação ao meio*; e (4) que os

---

<sup>198</sup> Relatório da reunião entre a equipa Reitoral da Universidade do Minho e a *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*, a 12/01/1998, in registos da *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*.

valores identitários a promover deveriam passar pelos atributos fundadores *do conhecimento, da região, da abertura, da juventude ou do dinamismo*, mas que deveriam integrar agora outros atributos como *a qualidade ou a capacidade tecnológica*<sup>199</sup>. Tratou-se de uma síntese identitária extremamente coerente os valores de identidade preconizados na fundação, mas que atendia também à evolução da instituição.

Com base neste trabalho de reflexão e consulta, em Junho de 1999, a Reitoria da Universidade do Minho tomou uma posição definitiva e central relativamente ao processo de adopção de uma nova simbologia visual. Tendo firmado a sua actuação em seis resoluções: (1) que o brasão de armas deveria manter-se para documentos importantes, como cartas de curso ou medalhas; (2) que seria adoptado um novo símbolo alternativo, potenciador de uma imagem de “nova dinâmica” e “esteticamente agradável”; (3) que esse novo logotipo deveria remeter claramente para uma instituição universitária, como base ou não em elementos do actual símbolo; (4) que o novo logotipo deveria, igualmente, lembrar o Minho; (5) que as cores da Universidade deveriam manter-se (o vermelho e o branco); (6) e que a utilização do novo logotipo deveria ser enquadrada por decisões políticas que legislassem a sua aplicação a todos os suportes documentais da instituição. Embora, a Reitoria deixasse em aberto a possibilidade das escolas e departamentos terem emblemas diferenciados (um assunto que acabará por gerar alguma controvérsia interna)<sup>200</sup>.

A urgência de adopção do novo emblema foi, aliás, atribuída à crescente e descontrolada proliferação de logotipos entre as escolas, departamentos e formações da Universidade do Minho (ver ilustração 28). O brasão de armas comunicava o legado dos princípios da heráldica militar ao processo de desenvolvimento do conhecimento e afirmava uma *pretensa*, mas prestigiante, proveniência medieval da Universidade. Mas este imaginário visual parecia anacrónico e fora de moda face ao ambiente de mudança que vivia o Ensino Superior, nos anos 90. Por isso, algumas unidades da instituição tinham adoptado novos emblemas, cores,

---

<sup>199</sup> O encontro deste grupo de especialistas incluiu uma pequena sessão de *brainstorming*<sup>199</sup>, do que resultaram algumas ideias e valores que deveriam ser orientadores da mudança gráfica a efectuar. O *Brainstorming* é uma técnica de tomada de decisão, assente na expressão livre de ideias e sua indicação verbal no contexto de grupo (Braham e Kleiner, 1996). Relatório da reunião, 05/03/1998, in registos da *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*.

<sup>200</sup> Relatório da reunião, 03-05/06/1999 in registos da *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*.

## DISPERSÃO DE IDENTIDADES VISUAIS NA UNIVERSIDADE DO MINHO



Ilustração 27. Representações visuais conviventes na Universidade do Minho nos últimos anos do século XX.

No entanto, esses novos símbolos das unidades apresentavam grafismos e cores completamente disparees entre si e eram usados em função das opções estéticas (muitas vezes, pouco preparadas<sup>201</sup>) de gestores ou técnicos. Além disso ter dado origem a um confuso sistema identitário, que combinava uma *identidade de marca* (sugerida pelo uso de um símbolo único, o brasão de armas ou o selo) com uma *identidade endossada* (oferecida pela uso dos símbolos de escolas e departamentos) (Olins, 1991). E o resultado era de leitura difícil para os públicos externos, distantes das divisões funcionais internas.

<sup>201</sup> “Quem fez o primeiro logotipo da Escola de Economia e Gestão foi um funcionário, o Sr. Barrote. Ele fez um trabalho fantástico! Mas era necessário profissionalizar isso!” Fahrenamehr, entrevista: 05/04/2007.

Porém, e uma vez mais, os problemas visuais detectados na Universidade do Minho encontravam paralelismo em organizações de Ensino Superior europeias e norte-americanas (conforme estudos de Baker e Balmer, 1997; Chapleo, 2001, 2005; Bolutaite, 2003; Ruão e Carrillo, 2005; entre outros). Um pouco por todo o mundo, as universidades procuravam adaptar-se à condição de *quasi-mercado*, adoptando desordenadamente novas linguagens visuais.

“Uma identidade da universidade, clara e bem comunicada, pode ser extremamente importante em tempos de mudança.

Uma universidade é uma organização complexa. Com o crescimento histórico das faculdades, instituições, centros de pesquisa, e departamentos, pode ver-se transformada numa selva de nomes e logótipos. Muitos estudantes e membros do staff podem acabar por se identificar mais com um departamento ou faculdade em concreto, e não com a universidade no seu todo” (Nijole Bulotaite, num estudo sobre “University Heritage – An institutional tool for branding and marketing”, *Higher education in Europe*, 2003: 449, sublinhado nosso).

Assim, face à multiplicação descontrolada de símbolos e opções estéticas de comunicação visual na Universidade, a *Pró-Reitoria* sugeriu a criação de um *Manual de Identidade Visual* (isto é, um *dossier* onde estariam definidas todas as regras de comunicação gráfica). Tal documento permitiria impor normas de comunicação visual, ao mesmo tempo que uniformizava (e controlava) os valores de referência da instituição. Os líderes acreditavam que isso potenciaria a *imagem* geral da Universidade do Minho, nos documentos definida como “a percepção da empresa por parte dos públicos”, e que reforçaria a *identidade* institucional, apresentada como o “conjunto de modos que a empresa escolhe para se apresentar aos seus públicos” (Margulies, 1977)<sup>202</sup>. Esta concepção reflectia o pensamento dominante no Marketing da época, que sugeria o tratamento integrado da comunicação e considerava a identidade como um fenómeno de emissão e a imagem como um processo de recepção.

---

<sup>202</sup> Relatório da reunião da Pró-Reitora para o Marketing e Imagem com os Presidentes de Escola da Universidade do Minho, 09/11/1999, in registos da *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*.

“A imagem da U.M. deverá ser tratada não só a nível do logotipo, mas ao nível de toda a identidade corporativa” (*Relatório da reunião da Comissão de Acompanhamento*, 23/11/1999).

“Quando este novo logotipo estiver criado, bem como toda a identidade visual/gráfica, será criado um manual (mostrar Manual de Identidade Visual) que será amplamente divulgado e regulamentará o uso de toda a linha gráfica nos diversos sistemas, nomeadamente:

- sistema de papelaria (cartões de visita, papel timbrado);
- sistema de impressos (formulários, impressos);
- publicações (livros, revistas);
- documentos promocionais (catálogos, folhetos)” (*Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*, in *Relatório da Reunião com os Presidentes de Escola*, 09/11/1999, destacado original)

Depois de um período de amadurecimento entre os membros da Reitoria, a iniciativa de criação de um logotipo institucional alternativo foi formalmente apresentada às escolas, em Novembro de 1999. A proposta contou com o apoio generalizado dos presentes, conforme documentos da época, e todos defenderam a adopção de um grafismo “simples/moderno/aberto”<sup>203</sup>. Havia uma abertura à ideia de modernização, mas detectou-se igualmente uma ligação emocional ao *velho* brasão de armas. E a coexistência dos dois símbolos foi defendida por todos quantos participavam nas reuniões (à época, apenas os líderes de nível alto e intermédio).

“Depois reunimos com as Escolas e representantes de todas as estruturas de ensino, investigação, e serviços, ... para dizer ‘nós queremos mudar, o que é que acham que o logotipo da Universidade deve representar?... Fomos a todas as Escolas... ”(Minoo Fahrangmehr, entrevista: 05/04/2007).

“Perante uma mudança destas, as pessoas teriam que se rever, teriam que se identificar” (Sofia Alves, entrevista: 05/04/2007).

---

<sup>203</sup> Relatório da reunião entre a *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem* com os Presidentes de Escola, 09/11/1999, in registos da *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*.



Uma vez realizadas as consultas internas, o processo avançou com a abertura de um concurso para “*designers* sénior”, com o propósito da selecção de um especialista que trabalharia com a Universidade na procura da melhor solução. Para o efeito, foi consultado o *Centro Português de Design* que apresentou à Universidade indicações sobre os melhores *designers* nacionais (Alves, 05/04/2007). Admitia-se que o processo estaria concluído daí a cinco ou seis meses.

“Actualmente na Universidade do Minho existe uma grande diversidade de soluções gráficas e logotipos usados pelas diferentes Unidades. Embora a iniciativa, por parte das Escolas/Institutos seja meritória e compreensível, o modo como tem vindo a ser praticada não tem resultado num esforço da imagem geral da Universidade do Minho, junto dos seus públicos interna e externo...

Deste modo, agradeço que, na medida do possível, sejam temporariamente suspensas eventuais actividades que estejam a ser levadas a cabo neste âmbito, para que possamos alcançar uma solução gráfica integrada” (Circular RT – 6/2000 de 18/02/2000, assinada pelo Reitor Cháinho Pereira).

Porém, renovar a identidade visual significa trazer à superfície os vectores fundamentais da existência de uma instituição: os seus valores e princípios, a sua personalidade e modos de comunicação, a sua história e missão presente. Trata-se de renovar a alma e o coração da organização (Fombrun e Rindova, 2000) e isso não um processo fácil para quem decide, nem para quem obedece. Inventado ao não, o brasão de armas dizia a Universidade da fundação. Com *espigas de milho* ou *flores de jacinto*, os símbolos da fundação faziam parte de um imaginário colectivo agregador, narrado ao longo de mais de vinte anos. Como abrir, então, espaço a uma nova construção de sentido? Que sentido seria esse? Que Universidade seria essa? Quem seríamos nós nessa Universidade? E o sentido de perda de identidade colectiva conduz a choros e rituais de lamentação (Albert e Whetten, 1985).

“A maioria queria mudar... uns contavam episódios, como o do agente da GNR que disse que o nosso brasão era igual ao deles... outros diziam que o brasão era a nossa história, a nossa cultura, que devíamos guardar... outros ainda sugeriam que a mudança devia estar associada a um evento... Mas a maioria queria a alteração. Havia uma grande abertura para a mudança. Claro que, havia quem se indignasse com o assunto... mas temos que atender ao lado emocional da questão... E a proximidade com as eleições também

interferiu com o processo... Ainda que, de uma forma geral as pessoas quisessem mudar. Mas, é verdade, que havia algum bloqueio! Que no final eram apenas casos isolados!” (Minoo Fährangmehr, entrevista: 05/04/2007).

“Queria só fazer um parênteses! Falava-se muito em *tradição* numa Universidade que, na altura, tinha apenas 25 anos!” (Sofia Alves, entrevista: 05/04/2007).

Mostram as pesquisas que os membros das organizações tendam a resistir à mudança de identidade, às mudanças culturais ou às mudanças em geral (Denton, 1997; Topalian, 1997; Brown e Starkey, 2000 e outros). Resistem à perda de sentido da comunidade de que fazem parte, que lhes dá também sentido enquanto indivíduos, e desenvolvem estratégias para evitar a ansiedade e o conflito gerado pela mudança. Essas emoções podem ajudar ou travar o ajustamento das crenças e valores aos objectivos da organização, isto é, interferem com a construção das novas percepções de identidade. Como, de resto, revelam algumas afirmações de membros da Universidade do Minho, aqui transcritas.

“Mas a criação de um logotipo alternativo ao brasão era, naquela época, uma coisa quase pecaminosa para alguns! Lembro-me, até, que a dada altura o Ministério fez um inquérito às entidades sobre qual o volume de gastos que tinham em publicidade e eu, pessoalmente (e não era muito diferente dos meus colegas), achei aquilo estranhíssimo! Mas eram já pequenos reflexos de que era preciso mudar. Certo é que o corpo académico era muito diversificado e havia partes que despertaram mais cedo para esta dimensão, como é o caso da Escola de Engenharia. Aí estavam preocupados em inovar e assimilar estas tendências do mundo empresarial (com o qual sempre conviveram melhor). Mas isso não acontecia nas Ciências Sociais e Humanas, de modo nenhum! No ICS pensámos ir até à publicidade, mas afastamo-nos do marketing, pela dimensão mercantológica que envolvia” (Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2007).

As dinâmicas de identidade tornam-se intensas na instituição. Enquanto os gestores de topo ajustavam as estruturas organizacionais e procuravam novas formas de comunicar, o restante *staff* era pressionado a adoptar novos esquemas interpretativos. E todos pareciam envolvidos na recriação do *eu* colectivo, num jogo que era também de hierarquias e poder.

“Nós íamos para a reunião, e às vezes a pessoa ficava vermelha de raiva porque queria este logotipo ou porque queria o logotipo antigo. Mas quando chegávamos à conversa, para

pedir opiniões, ouvir e a contar os votos, concluíamos que essa pessoa era o únicopositor... mas era a pessoa que mais falava! Podia até ir ao Sr. Reitor fazer queixa... mas, a verdade, é que era o único... E havia pessoas e Escolas que tinham um bloqueio muito forte, mas era nitidamente um bloqueio político!” (Minoó Fahrangmehr, entrevista: 05/04/2007).

Na Universidade do Minho, do final da década de 1990, as elites começaram a movimentar-se para influenciar o processo de alteração da identidade visual. Conforme nos mostram os relatórios das reuniões entre a *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem* e as escolas, de 1999 e 2001. Essas elites iam defendendo as múltiplas *Universidades* do Minho que podíamos encontrar no seu seio, na tentativa da decisão final espelhar a sua identidade de eleição. Porque (como argumentou Goffman, 1975), as identidades das instituições são muitas vezes “construções tácticas”, onde se jogavam interesses múltiplos.

“Aliás, até houve um altura em que as pessoas na Universidade questionaram o facto da Escola de Engenharia ter começado, antecipadamente, a usar o logotipo criado pelo Professor Providência. E nós, desde início, sabendo que era um processo emocional tivemos uma preocupação enorme, um cuidado extremo, em nos rodearmos de pessoas com *know-how*. Foi o caso do *Centro Português do Design*, como entidade imparcial na área, que esteve a validar os processos. Foi aquele *designer* como podia ter sido outro... E rodeamo-nos de pessoas da Universidade com competência na área, porque a avaliação técnica não podíamos ser nós a fazê-la! Está tudo explicitado no concurso... e, na altura, foi disponibilizado na internet para as pessoas consultarem...” (Sofia Alves, 05/04/2007).

“É verdade, houve rumores sobre a influência da Escola de Engenharia na escolha do logotipo. Mas não é verdade! Não houve pressão política da Engenharia!” (Minoó Fahrangmehr, entrevista: 05/04/2007).

O calendário de resoluções acabou por não se cumprir e só em meados de 2001 foi apresentada às escolas a proposta de um *Manual de Identidade Visual*, da autoria de Francisco Providência, um reputado *designer* nacional (ver ilustração 29). A formulação da declaração de identidade organizacional para ser, acima de tudo, um acto político-estratégico

que leva tempo e exige amadurecimento (Albert e Whetten, 1985). Além do mais, um concurso público integra procedimentos burocráticos lentos<sup>204</sup>.

“Havia, então, grande entusiasmo e mobilização em torno da ideia de uma Universidade moderna e inovadora nos vários domínios do saber, Letras/Humanidades incluídas. Basta recordar o entusiasmo e mobilização em torno da avaliação institucional da UM, da avaliação FUP e da avaliação dos docentes pelos alunos – a que todos aderiram sem reservas. É óbvio que da parte das Ciências e Tecnologias havia um maior sentido estratégico da cooperação com as empresas, daí que a nova ideia fundacional colha mais adeptos nessas áreas. Mas a política da consolidação de uma Universidade completa nos seus domínios do saber – Medicina incluída a partir do fim da década – nunca esteve em causa” (Licínio Chaínho Pereira, entrevista: 23/01/2008).

O processo de reconhecimento, aceitação e motivação institucional para a mudança exigiu mais tempo do que o previsto. A instituição tinha crescido muito e isso apresentava reflexos profundos nas relações funcionais entre a Reitoria e as unidades, e nestas entre si. Se no passado a ligação da Reitoria com os departamentos se desenvolvia de forma directa e centralizada, passados mais de vinte anos as escolas reclamavam espaço e autoridade. Se na fundação as escolas cresciam de mãos dadas, agora concorriam entre si, por espaço negocial e liderança. E a negociação da nova identidade visual dá-nos a perceber quanto a Universidade tinha mudado. A reclamação de um novo símbolo não resultava apenas de um desejo de parecer diferente, mas antes de uma maneira de ser que, de facto, era agora diferente. Isso é perceptível pela análise das discussões sobre os níveis de simbologia a adoptar pela organização<sup>205</sup>, que evidenciaram os diferentes graus de desenvolvimento e poder entre as escolas.

“A partir de certa altura foi aceite pelas Escolas que o símbolo da Universidade seria este [a estrela de seis pontas]. E passamos à discussão dos níveis de simbologia a usar... a Escola de Engenharia queria um símbolo para cada departamento..., mas depois de reunirmos com as diferentes Escolas ficou claro, como água, que devíamos ter um símbolo

---

<sup>204</sup> Alves, entrevista: 05/04/2007.

<sup>205</sup> Nível 1 – Universidade; nível 2 – escola/instituto; nível 3 – departamento.

para a Universidade, um para as Escolas e que os departamentos se deveriam distinguir pelo *lettring*... E nós tínhamos de pedir às pessoas para não irem avante com os novos logotipos... Até a Associação Académica tinha vontade de mudar... E as Escolas queriam, porque queriam, usar os logotipos novos... (Minoó Fahrangmehr, entrevista: 05/04/2007).

“O modelo matricial carece de uma grande unidade, também em termos de imagens, por maior diferenciação que haja na malha. Alguma vez a *Renault* ou a *Crysler* usam uma cor ou um desenho diferente em Portugal, na Oceânia ou no Chile? Não usam, porque a empresa é sempre a mesma. De maneira que fui desfavorável aos símbolos de Escola e Departamento” (Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2007).

## PROPOSTA DE MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL



---

Ilustração 28. Publicação contendo a proposta da *Francisco M. Providência Designer Lda* para a renovação da identidade visual da Universidade do Minho, Abril 2001. Documento apresentado às escolas para debate interno.

---

Para que melhor se entenda toda esta negociação política, descreveremos a proposta de Francisco Providência. Tratou-se de um projecto gráfico arrojado para uma universidade no contexto nacional (ver ilustrações 30 e 31). A sua apresentação gráfica e discussão ontológica foram construídas com base nos seguintes pressupostos (desde logo referidos no projecto): (1) inadequação da linguagem heráldica a uma instituição de produção do conhecimento; (2) pertinência de adopção de uma retórica mais informal, face à juventude e dinamismo da

Universidade do Minho; e (3) relevância de assegurar a ligação à tradição, seja da iconografia anterior, seja dos valores preconizados pela instituição.

### SÍMBOLOS DAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS I



---

Ilustração 29. Símbolos de universidades públicas portuguesas que espelham tendências identitárias e estéticas clássicas: Universidade de Aveiro, Universidade da Beira Interior, Universidade do Porto, Universidade de Évora, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Universidade dos Açores, Universidade de Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa e Universidade de Coimbra (conforme apresentação gráfica).

---

## SÍMBOLOS DAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS II



Ilustração 30. Símbolos de universidades públicas portuguesas que espelham tendências identitárias e estéticas do modelo de logotipo: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Universidade da Madeira, Universidade de Aveiro, Universidade do Porto, Universidade Nova de Lisboa e Universidade do Algarve (conforme apresentação gráfica).

“A representação de uma instituição de produção de conhecimento e inovação que se posiciona no meio académico com enorme vigor e contemporaneidade do seu ensino, não pode, ou não deve em nosso entender, construir a sua identidade alicerçada em retóricas medievais” (*in* Proposta da Francisco M. Providência Designer Lda, 04/2001).

A nova retórica assentava nos valores da *simplicidade* e da *ligação*, que pareciam fazer sentido para a Universidade do Minho, conforme descrição seguinte.

“Simplicidade, universalidade, legibilidade, ‘sistematibilidade’, singularidade, originalidade, modernidade..., mas também, humanidade, inteligência e criatividade” (*in* Proposta da Francisco M. Providência Designer Lda, 04/2001).

Mas os elementos da tradição não foram esquecidos, e o Minho e o *velho* brasão de armas continuaram como referências identitárias, como demonstra explicação que se segue.

“A emergência dos valores regionais não estará presente de forma ‘folclórica’, fazendo qualquer evocação decorativa a uma suposta ‘iconografia minhota’, mas antes recuperando

o que esta tenha de mais genuíno, como o pragmático espírito presente na heráldica popular da comunidade poveira ('alfabeto' com que marcavam as suas alfaias de pesca) e que serviu de inspiração a esta proposta" (*in* Proposta da Francisco M. Providência Designer Lda, 04/2001).

A ligação ao Minho foi promovida pelo uso de uma *proto-escrita* primitiva rudimentar inventada por uma comunidade de pescadores da Póvoa de Varzim, as *Siglas Poveiras*. A proposta teve por base o trabalho do etnólogo António Santos Graça (1982)<sup>206</sup>, que revelara a existência de um sistema de marcas criado pelos pescadores para identificarem as famílias locais e seus pertences. Essas marcas eram constituídas por "um sistema coerente de signos compostos por segmentos de recta" e muito próximos da linguagem de simplicidade pretendida<sup>207</sup>. Este exemplo inspirador levou a uma reinterpretação da flor de jacinto numa sintaxe gráfica que deu origem ao novo símbolo. A flor de jacinto, graficamente composta de "minúsculas flores brancas ou azuis, organizadas em cacho", levou ao desenvolvimento de "uma estrutura geométrica", que, alegadamente, evocava as qualidades institucionais da *simplicidade, rigor e humildade*<sup>208</sup>.

"Em todas estas reuniões prévias, com as Escolas e os serviços, vinha o *designer* seleccionado também. Ele estava presente e ouvia tudo. E com base nisso desenvolveu o projecto" (Minoo Fehrangmehr, entrevista: 05/04/2007).

A herança histórica parece constituir, de resto, um factor importante na manutenção da posição social das universidades um pouco por todo o mundo (Bulotaite, 2003). Essa herança integra aspectos materiais, como edifícios, bibliotecas, colecções privadas ou arquivos, e aspectos imateriais, que podem incluir conhecimentos, valores, crenças, cerimónias ou tradições. Como refere Bulotaite (2003: 450), "as universidades são heranças vivas", constantemente recriadas. E essa sua característica parecia constituir um importante factor de diferenciação e vantagem competitiva, em finais do século XX. Por isso, a herança histórica das universidades foi preservada mesmo quando reformulavam a sua identidade visual.

---

<sup>206</sup> *In O Poveiro* de António Santos Graça.

<sup>207</sup> Sobre "Siglas Poveiras" *in* Proposta da Francisco M. Providência Designer Lda, 04/2001.

<sup>208</sup> Sobre as flores de jacinto *in* Proposta da Francisco M. Providência Designer Lda, 04/2001.



Na Universidade do Minho, a evocação da flor de jacinto serviu para preservar a herança histórica e justificar a invenção de uma *estrela de seis pontas* branca sob fundo vermelho, conforme cores históricas (ver ilustração 32). Seguindo esta linguagem, e atendendo às particularidades universais de cada disciplina científica, foram criados símbolos para as escolas/institutos e seus departamentos.

### LOGOTIPO DA UNIVERSIDADE DO MINHO



---

Ilustração 31. A estrela de seis pontas, sob fundo vermelho (OC 100M 96Y 28K), segundo proposta da *Francisco M. Providência Designer Lda*, 04/2001

---

O processo de selecção dos símbolos e logótipos pelas organizações constitui uma operação difícil, mas absolutamente crucial. A investigação empírica aconselha a escolha de grafismos e/ou representações visuais que promovam um reconhecimento correcto e uma boa memorização, de forma a reforçarem a identidade e a constituírem fontes de vantagem competitiva (Olins, 1991; Baker e Balmer, 1997; Henderson e Cote, 1998; van Riel e van den Ban, 2001). Mas a mudança é sempre difícil e arriscada, por isso, a Universidade do Minho procurou uma orientação externa e depois promoveu uma divulgação interna (à semelhança do que encontramos descrito para o caso de processos idênticos em universidades no contexto internacional, Baker e Balmer, 1997). Deste processo resultou uma grande inovação em termos das “propriedades intrínsecas” do logotipo (ou seja, do seu aspecto gráfico) e alguma continuidade quanto às “propriedades extrínsecas” (isto é, às associações mentais que promove; Henderson e Cote, 1998). Na verdade, o logotipo proposto capta algumas tendências

estéticas e sociais com expressão de actualidade (como os valores do minimalismo ou da globalização), mas remete para princípios históricos da identidade institucional (como a região e a informalidade).

“Os indicadores da tradição de uma universidade podem ser elementos como uma história longa e rica, edifícios, eventos excepcionais no passado e, até, os seus ex-alunos. As novas escolas, que não têm longas tradições ou história, podem enfatizar as características como os seus modernos equipamentos, a elevada qualidade do staff académico, ou a sua flexibilidade e abertura aos estudantes” (Anete Szymanska, “Public Relations: the process of communication between a higher education institution and its environment. The case of the Wroclaw University of Economics”, *Higher Education in Europe*, 2003: 4).

Este logotipo conferia uma contemporaneidade ao imaginário visual da organização, consonante com a era da eficiência e do pragmatismo educativo, e aproximava-se do modelo comercial de gestão de marca. Uma ideia que, aliás, fez parte da argumentação de Providência.

“Considerando os objectivos desta proposta, de defesa de uma *‘imagem de marca’ comum e coerente a toda a universidade*, na identificação dos seus constituintes; propomos a normalização identitária... o tipo News Gothic é o escolhido para a representação institucional da UM, por traduzir valores de legibilidade e modernidade, podendo contribuir para a imagem de eficácia da marca UM em todas as suas representações” (*in* Proposta da Francisco M. Providência Designer Lda, 04/2001, sublinhado nosso).

As *marcas-universidade* constituem uma tendência que se tornou perceptível um pouco por todo o mundo, ao longo da década de 1990 (Baker e Balmer, 1997; Symes, 2004; Chapleo, 2002, 2005). Isso é visível em alguns procedimentos adoptados por estas instituições, nesta época, que incluíram a mudança de nome<sup>209</sup>, a adopção de novos sistemas de identidade visual, a aplicação de modelos de comunicação de marketing ou o desenvolvimento de estruturas de marca. Embora, a criação de marcas de serviços de educação no Ensino Superior tenha encontrado alguns obstáculos, que resultavam (a) da indiferenciação identitária

---

<sup>209</sup> Conforme relatava *The New York Times*, em Agosto de 2005 (“Colleges Choose Names That Sell” de Alan Finder), ou como demonstra um estudo de Woodrow (2004).

desta instituições, face a uma forte identidade genérica do sector; (b) da dificuldade de homogeneização identitária, resultante da proliferação de sub-marcas no seu seio; (c) da relutância em aceitarem os conceitos de marketing; e (d) de falta de recursos financeiros. Por tudo isto, a adopção dos princípios básicos do *branding* nas universidades foi lenta, mas acabou por acontecer quando estas se viram num ambiente concorrencial e descobriram as suas vantagens competitivas (Chapleo, 2002; 2005).

“Envolve, entre outras coisas, transformar uma instituição indistinta num nome de marca, para que se diferencie entre os seus pares, como Oxford ou Harvard com uma aura educacional definida e cristalizada e um conjunto de imagens com eco” (Colin Symes, “Selling futures: a new image for Australian universities?”, *Studies in Higher Education*, 1996: 136, sublinhado nosso).

Desde então, os programas de gestão da identidade visual foram proliferando, como parte da estratégia de crescimento e expansão das instituições de Ensino Superior (ver ilustrações 33 e 34). Como mostram estudos recentes, os estímulos visuais constituem uma parte crítica de qualquer estratégia de marca, pela elevada correlação apresentada entre a qualidade do *design* e a *performance* financeira (Henderson *et al.*, 2003). Nesse sentido, os sinais visuais parecem constituir importantes instrumentos de desenvolvimento das marcas de serviços, inclusive no sector da educação, se devidamente sustentados por valores e comportamentos coerentes. Comunicam cultura, carácter, posicionamento e emoção.

### ESTUDO DA RENOVAÇÃO DA IDENTIDADE VISUAL DA UNIVERSIDADE DE STRATHCLYDE

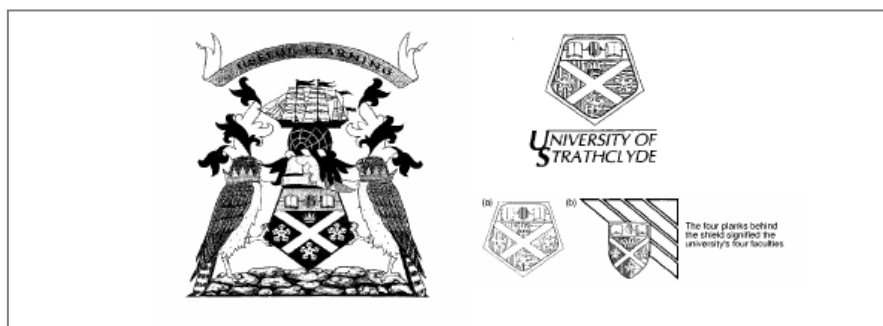


Ilustração 32. Esboço do trabalho de transformação da identidade visual da Universidade de Strathclyde, Glasgow – Reino Unido: da linguagem heráldica ao logotipo, 1991 (*in* Baker e Balmer, 1997). Exemplo de um processo de mudança de identidade gráfica contemporâneo ao caso da Universidade do Minho.

## O LOGOTIPO DA UNIVERSIDADE DE STRATHCLYDE



Ilustração 33. Exemplos da aplicação do novo logotipo da Universidade de Strathclyde, Glasgow – Reino Unido, 1991.

O propósito de uma *marca-universidade* não é a venda *tout-court*, mas a comunicação de uma identidade organizacional, distintiva e atractiva, que sirva de plataforma estratégica num ambiente concorrencial. Uma identidade bem expressa, nomeadamente por via do *design* gráfico, poderá ser de relevância em tempos de mudança, impulsionando o esforço estratégico geral: pela promoção da instituição, reforço das lealdades, expressão da diferenciação ou fortalecimento da imagem positiva. Por isso, como referem Freeman e Thomas (2005), a criação da *marca-universidade* tornou-se um instrumento útil para as instituições de Ensino Superior envolvidas num ambiente de mercado cada vez mais complexo.

“Não é fora do comum as universidades desenvolverem e mercantilizarem a sua ‘marca’.  
Na verdade, algumas consideram mesmo que a imagem é tudo” (Oscar McKnight e Ronald Paugh, “Advertising slogans and University marketing: an exploratory study of brand-fit and cognition in higher education”, [www.sbaer.uca.edu/research](http://www.sbaer.uca.edu/research), 1999).

No caso da Universidade do Minho, a adopção da nova identidade visual constituiu um esforço comunicativo da gestão de topo para fazer a instituição reagir ao novo quadro ambiental.

“Lancei este trabalho [de criação de um logotipo] quando se sentiu essa necessidade, pela mudança na envolvência, e para não se ficar com uma imagem que não correspondia à

verdade. Mas não aconteceu uma mudança brusca na identidade da Universidade!" (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).

Essa mudança de identidade visual deve, portanto, ser olhada como uma estratégia de criação de ambiguidade interna propícia ao desenvolvimento de novos sentidos organizacionais, num contexto de grandes transformações no Ensino Superior. A apresentação de novos símbolos visuais ou acções simbólicas permite a desconfiguração dos esquemas interpretativos estabelecidos e envolve os membros na reconstrução de significados, que integram agora as novas direcções estratégicas. Lembramos que Gioia e Chittipeddi (1991) designam este processo de "ambiguity-by-design", pelo uso controlado dos símbolos organizacionais na tentativa de gerar instabilidade que dê espaço e promova a mudança de sentidos desejada. Ainda que muitas vezes esta estratégia seja usada inconscientemente. Na Universidade do Minho, a mudança visual trazia os membros para o terreno da negociação, onde se assistiu a jogos simbólicos de poder e influência.

Apesar da organização ter procurado inovar na continuidade, a argumentação que apresentou para explicar e justificar o novo emblema era tão *imaginada* (Anderson, 1991) quanto aquela que dera origem à identidade da fundação.

"Assim, propõe-se uma retórica informal... O significado do resultado atribuirá à Universidade a expressão simples do cálculo, a humildade da verdade e o informalismo da sapiência" (*in* Proposta da Francisco M. Providência Designer Lda, 04/2001).

Sobre a escolha da estrela de seis pontas poderiam apresentar-se as mais variadas explicações e justificações, como sugerem alguns dos comentários que emergiram na época. Senão vejamos. As *Siglas Poveiras*, tomadas como referência, eram (e são) desconhecidas pela maioria dos membros da Academia. O valor simbólico da flor de jacinto revelou-se estranho para os participantes. A estrela foi associada aos símbolos maçónicos, aos cristais de gelo, à roda dentada ou à ideia de dispersão; e argumentou-se contra a sua elevada simplicidade, abstracção, ilegibilidade, pobreza simbólica e, até, arbitrariedade. Tendo os argumentos, do *designer* e dos líderes, constituído puras construções retóricas, como aquelas que justificaram a criação do brasão em 1974.

Na verdade, o brasão também foi questionado neste processo, dando origem à desconstrução que abria lugar à recriação visual. Uns argumentaram que o brasão era “falso” porque não era uma herança, mas havia sido inventado; que tinha origens militares, logo, não fazia sentido como representação de uma universidade; ou que era demasiado complexo para a reprodução técnica exigida na comunicação actual. E viam-se *espigas de milho* no lugar da *flor de jacinto* e um *dragão* nas formas da *serpente alada*. Enfim, num momento de convulsão interna, os diferentes actores envolveram-se na construção, indução e troca de sentidos, que nos permite perceber o quanto os símbolos visuais são construções, mais ou menos, arbitrárias que ganham sentido por via de retóricas argumentativas que vêm legitimar a acção de um grupo ou dos seus líderes.

“Da parte dos Humanistas havia a convicção de que o escrito que justificava o novo símbolo era bastante pretensioso. A Teoria do Signo, que estava lá expressa, era uma coisa muito insuficiente. E isto sem prejuízo das reconhecidas capacidades do criador, uma pessoa muito conceituada na área do *design*! Mas o raciocínio semiótico era bastante frustre!” (Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2007).

Como nos sugere a literatura sobre as identidades nacionais (Smith, 1991), também a criação e incorporação da identidade visual da Universidade do Minho parece ter resultado de um processo dinâmico e deliberado de imaginação e transmissão simbólica, cujas referências histórico-culturais foram estrategicamente manipuladas, tanto pela gestão de topo, como pelos líderes das unidades orgânicas. Veja-se um exemplo da falta de correspondência entre argumentação identitária e a realidade histórica.

A relação apresentada na proposta de Providência (e suportada, posteriormente, em declarações do próprio Reitor da Universidade do Minho) entre a flor de jacinto e três valores fundadores – *simplicidade, rigor e humildade* – não apresenta consonância com os documentos e declarações históricas. Segundo o autor do brasão de armas, os jacintos simbolizam em linguagem heráldica a *sabedoria*, sendo que em número de três representam a *perfeição*. Embora, Artur Norton (entrevista: 25/05/2005) adiante uma explicação para esta deturpação de sentido, que poderia resultar do facto dos jacintos se apresentarem “em campo de prata” que simboliza a *humildade*. Por outro lado, adiantamos nós, como a “*ideia* de

Universidade” defendida pelos fundadores privilegiava a participação, o diálogo e a proximidade na organização, a identidade institucional poderia ter consolidado esses valores. Mas a proposta da Reitoria não respeita as intenções do criador ou as determinações fundadoras, antes significa uma nova apropriação dos símbolos em consonância com uma história de acontecimentos, crenças e atitudes seleccionados. A integração identitária dos valores da *simplicidade e da humildade* constituía, aliás, para os líderes um factor de diferenciação da Universidade do Minho<sup>210</sup>. Assim, estas associações mentais, sugeridas na proposta da nova identidade visual, constituíam uma reconstrução identitária que cristalizava as representações das elites académicas.

O modo de apresentação e exposição argumentativa do novo sistema de identidade visual foi, também, fundamental para colher a simpatia junto da Academia. Essa apresentação evocava os valores identitários fundadores e acrescentavam-lhe novas referências da instituição, do mundo universitário global e da sociedade em geral (ver excerto seguinte). Daí resultou uma nova combinação de traços da identidade institucional e a Universidade de regional passou a ser *para a região e para o mundo*, de familiar e próxima transformou-se em *simples e humilde*, ainda que tenha continuado *completa, aberta, dialogante, participativa, jovem e dinâmica*, mas cada vez mais *eficiente e tecnológica*.

“Urge trabalhar na convicção segura de que a Universidade do Minho dispõe de um enorme potencial de futuro que lhe advém da juventude e qualificação do seu corpo docente... de grande empenho e dedicação da vasta maioria dos seus funcionários... da maturidade e empenhamento que tem caracterizado o corpo estudantil... bem como o apoio acrescido que a *Região* tem vindo a conceder à Universidade... Seria virtualmente inesgotável a enunciação de objectivos a atingir para uma Instituição jovem como a U.M... uma Universidade moderna... Não está em causa, obviamente, regionalizar a universidade em detrimento de uma dimensão nacional e internacional que se deseja, mas sim fazer intervir a U.M. activamente na Região, coadjuvando-a no seu processo de desenvolvimento e de fazer reflectir na U.M. o vastíssimo potencial da Região.

---

<sup>210</sup> Íris Saraiva, entrevista: 29/01/2005.

Trata-se, em suma, de sintonizar a U.M. com a Região e a *Região* com a U.M.” (João de Deus Pinheiro, *Programa de Acção apresentado para eleição do Reitor da Universidade do Minho*, 10/1984: 9, 11, 23, 24, sublinhado nosso).

“A primeira ‘página web’ de Portugal nasceu em 1994 na UM” (Chamada de primeira página do *UMjornal* para entrevista com Esgalhado Valença, 01706/2005)

Contudo, a mudança de identidade gráfica não se operacionalizou no período em análise. Com as eleições a aproximarem-se, a Reitoria liderada por Chaínho Pereira deixou a decisão final para futuro.

“Mas isto não foi aprovado no tempo do Professor Chaínho! Porquê? Razões políticas.

Aquelas pessoas que falavam mais alto, apesar de serem em número reduzido, foram falar mais alto junto do Senhor Reitor e Vice-Reitores e, como era ano de eleições, houve muita hesitação!... Depois vieram falar comigo, dizendo que era necessário fazer uma espécie de referendo. Mas eu não aceitei. Senti que para me colocarem essa questão era porque ‘ainda não tinha chegado o tempo’. Falei com a Sofia [Alves], e deixamos o assunto como estava!...

O processo estava tão completo, era tão auto-explicativo e a afirmação de concordância era tão grande, que eu não precisava de mais informação. Até porque toda a gente tinha sido consultada! ” (Mino Fahrangmehr, entrevista: 05/04/2007).

“Apenas por falta de tempo, não foi concluído o processo de alteração da imagem. Houve da minha parte, como Reitor, a vontade de colocar o projecto à discussão pública e referendo na academia; e os prazos que tal metodologia envolvia não permitiram a sua sequência nos moldes que entendia mais adequados. A discussão interna deste *dossier* foi prejudicada pelo clima eleitoralista que se estabeleceu na UM, mais cedo do que o que estava previsto nos regulamentos eleitorais” (Licínio Chaínho Pereira, entrevista: 23/01/2008).

Tratou-se de um duro golpe para a *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*, que há muito vinha sentindo o desinvestimento na área, à medida que cresciam as fragilidades financeiras da instituição. Até porque a função entendia que a comunicação e o marketing constituíam excelentes campos de diferenciação e vantagem competitiva em momentos de crise. Esta era



uma convicção partilhada pela Escola de Engenharia que, face á indecisão da Reitoria, decidiu avançar isoladamente com a proposta de Providência, como relatamos de seguida.

“Na última exposição em que participamos, que foi na FIL do Parque das Nações... eu lembro-me que o Instituto Superior Técnico... ou era a Universidade Técnica de Lisboa?!... não me lembro bem... mas um deles tinha um espaço seis vezes maior que o nosso. Pode imaginar o que isso significa em termos de imagem da instituição... Nós estávamos em retracção nos mandatos do Professor Chaínho Pereira... Mas, sinceramente, depois do relatório que me apresentou a Sofia [Alves], eu pensei: ‘naquelas condições não iríamos participar novamente!’ “(Minoo Fahrangmehr, entrevista: 05/04/2007).

### 3.3 O Caso da Escola de Engenharia

**“O arquitecto deu ao novo símbolo a cor da Engenharia. Porque, não sei se reparou, a cor da Universidade é a cor da Engenharia!”** (José Vieira, entrevista: 15/06/2007<sup>211</sup>).

De entre as várias unidades da Universidade do Minho que adoptaram simbologias próprias, destacam-se os casos das escolas de Economia e Gestão (que dispunha de um logotipo próprio desde 1996, tendo sido renovado no ano 1999<sup>212</sup>), Ciências (no ano 1999<sup>213</sup>) e Engenharia (no ano 2000). Estas unidades criaram verdadeiros sistemas autónomos de comunicação visual, na ausência de uma estratégia organizacional global (ver ilustração 35).

---

<sup>211</sup> José Vieira é docente da Universidade do Minho desde 1979; actualmente Professor Catedrático do Departamento de Engenharia Civil da Escola de Engenharia; Pró-Reitor da instituição de 1990 a 1998; e Vice-Reitor de 1998 a 2002; foi entrevistado presencialmente a 15 de Junho de 2007.

<sup>212</sup> Informação da Escola de Economia e Gestão, 03/2007.

<sup>213</sup> Um trabalho de Bernardo Santarém para a Escola de Ciências, segundo informação recolhida na unidade em 03/2007.

## LOGOTIPOS DE ESCOLAS DA UNIVERSIDADE DO MINHO



Ilustração 34. Reprodução dos logotipos das Escolas de Economia e Gestão (1999), de Ciências (a azul, 1999), e de Engenharia (a laranja, 2000).

O caso da Escola de Engenharia é, aliás, particularmente importante para a nossa análise, na medida em que esta unidade decidiu implantar a proposta de Francisco Providência antes mesmo da própria Universidade. A liderança política da Escola de Engenharia, assumida no período da fundação, mostrou-se uma vez mais no momento da redefinição identitária da instituição.

“A Escola tinha uma necessidade de produzir os seus próprios materiais gráficos, à imagem do que acontecia com a Escola de Economia e Gestão e a Escola de Ciências. Face à competitividade, tinha necessidade de criar uma estratégia de marketing, que lhe permitisse um melhor posicionamento e divulgação da informação.

A proposta do *designer* Francisco Providência avançou por estratégia do Presidente da Escola, em virtude de este ter sido escolhido para criar uma proposta de imagem para a Universidade. Como a Reitoria não tomava qualquer decisão em relação à proposta que tinha, a Escola achou por bem trabalhar com o mesmo designer” (Bernardo Santarém, entrevista: 01/02/2007<sup>214</sup>).

<sup>214</sup> Entrevista a Bernardo Santarém, docente do Departamento de Engenharia Têxtil da Escola de Engenharia da Universidade do Minho, e que fez parte da comissão de acompanhamento do processo de mudança da identidade visual da instituição, assim como dos esforços de criação de uma identidade gráfica para a sua Escola: 01/02/2007. A entrevista realizou-se por correio electrónico pelo facto do entrevistado estar fora do país

Perante a inércia<sup>215</sup> institucional e pretendendo dar expressão a um posicionamento competitivo, a Escola de Engenharia decidiu trabalhar com o *designer* escolhido pela Reitoria para definir os logotipos da escola e seus departamentos. Pareceu-lhe que, desse modo, resolvia uma dificuldade interna, que constituía a ausência de uma simbologia própria e moderna, e havia ainda a grande “probabilidade de ficar em sintonia com a Universidade” (Santarém, entrevista: 01/02/2007). Como o processo na escola era mais ágil do que na instituição como um todo, o trabalho de Francisco Providência acabou aí por ser adoptado mais rapidamente, gerando algum desconforto na Academia que alegava *lobby* político por parte da Engenharia.

“Foram processos separados. Mas, naturalmente, porque paralelos no tempo, resultaram de um pensamento integrado por parte do *designer* Francisco Providência!

Este termina o trabalho da Engenharia primeiro e é implantado... E na Universidade continuaram os prazos do concurso e as discussões...Mas todo o trabalho, da nossa parte, foi feito com muita isenção!... Mas esse assunto, da alegada pressão feita pela Escola de Engenharia, foi levantado... Mas não havia razão!” (Mino Fahrangmehr, entrevista: 05/04/2007).

Aliás, desde inícios dos anos 1990 que esta escola manifestava insatisfação face aos suportes de comunicação disponíveis para a promoção da sua imagem externa (ver excerto transcrito). E havia iniciado, em 1993<sup>216</sup>, a procura de uma referência identitária gráfica própria.

“A Escola encontrava-se numa fase de afirmação, quer ao nível nacional, quer internacional, contudo não havia uma brochura nem em português, nem em inglês” (Mário Duarte de Araújo, Presidente da Escola de Engenharia entre 1990 e 1992, *in CD Rom sobre a História da Escola de Engenharia*, [www.eng.uminho.pt](http://www.eng.uminho.pt))

Então, no ano 2000, aproveitando as Comemorações do 25º Aniversário da Escola de Engenharia, o Presidente António Guimarães Rodrigues tomou a decisão de implantar o

---

<sup>215</sup> O conceito de *inércia* pretende significar falta de habilidade da organização para mudar tão rapidamente quanto o seu ambiente (Pfeifer, 1997 *in* Suchan, 2006: 17)

<sup>216</sup> Santarém: 01/02/2007.

projecto de Providência<sup>217</sup>. Este incluía, aliás, símbolos departamentais que muito agradaram à escola, pois algumas das suas unidades tinham construído imagens e reputações distintas no mercado de ensino e na investigação. Os dois níveis de simbologia tinham sido construídos a partir da combinação dos pequenos segmentos de recta inspirados nas *Siglas Poveiras*, mas a escola continuou a usar o brasão de armas e o selo como emblemas institucionais. Disto resultou uma convivência simbólica confusa, como se percebe pela análise de publicações da época (ver ilustrações 36 e 37).

“Sr. Reitor. Esta Escola só tem uma História em função da História desta Universidade. Quero homenagear os Reitores desta Universidade lembrando o seu primeiro Reitor. O Sr. Reitor conheceu bem o Prof. Lloyd Braga. Conheci-o, eu, quando foi meu professor, apoiado pelo assistente Chaínho Pereira, e me ensinou a derivar vectores, numa disciplina de Física Geral. ... Este foi o cunho que marcou o arranque e desenvolvimento desta Universidade. Quero, portanto, fazer também entrega da nossa medalha comemorativa ao Sr. Reitor, como reconhecimento da Escola aos Reitores da Universidade...Gostaria também que soubesse que a Escola defende para si uma atitude competitiva. Consideramos ser esta postura correcta, pois a Escola estabelece esta competição consigo mesma. Pergunta-se permanentemente sobre se será possível fazer melhor do que está a fazer ? E, admitindo sempre que sim, procura colocar sempre a fasquia mais alto. Não ignora o elemento humano, nem a sua diversidade. Pretende cativá-lo para o processo, através do aproveitamento do melhor da sua competência, e investindo na divulgação e explicação dos objectivos, para uma melhor compreensão da sua missão. A cultura de Escola desenvolve-se na base da responsabilidade institucional, que determina a obrigação de uma actuação crítica e participativa em suporte à instituição” (António Guimarães Rodrigues, à época Presidente da Escola de Engenharia, *Comemorações dos 25 Anos da Escola*, 28/01/2000).

“A imagem da Escola surgiu como muito importante na altura. E sentimos que os logotipos iriam reforçar a identidade da Escola... Eu envolvi-me muito na criação dos logotipos

---

<sup>217</sup> Informação da unidade, Gabinete de Marketing, Imagem e Comunicação da Escola de Engenharia, entrevista por correio electrónico à responsável Heliana Silva: 26/02/2007.

departamentais... E queríamos que fossem na linha da proposta geral da Universidade...”

(António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007<sup>218</sup>).

## REVISTA DA ESCOLA DE ENGENHARIA



Ilustração 35. Publicação da Escola de Engenharia para divulgação das licenciaturas junto dos potenciais alunos, Presidência de António Pouzada (1º mandato) 2001-2002. Destaca-se o uso do logotipo da Escola e logotipos departamentais na capa da revista, sem o símbolo da Universidade.

Esta medida da Escola de Engenharia (que se antecipava a todos, contrariando as indicações da *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*) será melhor entendida se tivermos em conta o contexto da época. As licenciaturas em Engenharia estavam a perder alunos há já alguns anos, tendo registado “o seu mínimo de procura” em 2001<sup>219</sup>. Como reacção a estas dificuldades, a unidade avançou com intensas campanhas de “divulgação da Escola e da Engenharia a nível nacional”<sup>220</sup>, incluindo publicidade em meios de comunicação de massa (como *outdoors* e revistas). Tratou-se de uma estratégia inovadora, pois incluía uma linguagem *quasi-comercial*. Mas este foi ainda um período confuso, porque o selo da Universidade (ver ilustração 37) era

<sup>218</sup> António Guimarães Rodrigues é docente da Universidade do Minho desde 1975; foi Presidente da Escola de Engenharia entre 1997 a 2000; Vice-Reitor da instituição em 2001; e ocupa o cargo de Reitor desde 2002. Foi entrevistado presencialmente a 25 de Agosto de 2007.

<sup>219</sup> António Pouzada, Presidente da Escola de Engenharia entre 2001 e 2004, in *CD Rom sobre a História da Escola de Engenharia*, [www.eng.uminho.pt](http://www.eng.uminho.pt)

<sup>220</sup> *Idem*.

usado em parceria com os novos logotipos da escola e dos departamentos (na capa, ver ilustração 36).

### O SELO DA UNIVERSIDADE COMO LOGOTIPO



---

Ilustração 36. Anúncio colocado na mesma publicação da Escola de Engenharia, Presidência de António Pouzada (1º mandato) 2001-2002. Salienta-se o uso do selo da Universidade como logotipo institucional.

---

Na capa da publicação que aqui exibimos, destaca-se o tom inovador da mensagem de comunicação externa usada, patente na fotografia, cores, grafismos e nome/slogan – *100% Engenharia, desemprego 0%*. O tom utilitário do discurso domina a mensagem e reflecte as preocupações do mundo social (numa tendência que se acentuará nos primeiros anos do século XXI<sup>221</sup>). Ao mesmo tempo, distancia-se do discurso tradicional da academia como *lugar de estudo*, que constituía uma imagem menos atractiva para a população jovem dos anos 1990.

Esta revista constitui, por isso, um bom exemplo de um regime discursivo emergente nas universidades da época e designado de *instrumental* por Symes (1996). Caracteriza-se, nas publicações, por uma aparência gráfica próxima das revistas de turismo ou para jovens: com ênfase em formas visuais do discurso (cores luminosas, *headlines* apelativos ou gráficos abstractos), estilos pictóricos (com figuras *funky*, por exemplo) e enredos linguísticos leves (que

---

<sup>221</sup> O jornal *Público* de 30 de Março de 2007 exhibe o seguinte título: “Universidades portuguesas entre as que mais se preocupam com o mercado de trabalho – estudo da EUA [European University Association] diz que ainda há muito a fazer ao nível da empregabilidade dos cursos das universidades na Europa” (p. 25).

alguns caracterizam como próximos do *rock'n roll*). Enfim, estas publicações constituem a expressão da “mercantilização” das universidades pelo olhar da semiótica visual. E este caso da Escola de Engenharia, que se inscreve claramente na leitura de Symes (1996), traduz uma mudança no modelo de comunicação da Universidade do Minho, pelo assumir de formatos utilitários nas formas e conteúdos das mensagens da instituição.

“Num determinado nível, estas manobras textuais são simbolizadoras dos discursos de posicionamento que se operam agora no contexto da mercantilização do ensino superior Australiano...; num outro nível, representam um sinal de como o discurso do universo académico se está afastar dos ideais humanistas e críticos” (Colin Symes, sobre o mesmo fenómeno de alteração do discurso académico para os potenciais alunos na Austrália dos anos 1990, “Selling futures: a new image for Australian universities?”, *Studies in Higher Education*, 1996: 137, sublinhado nosso).

Porém, este formato não era comum a toda a organização. A solução adoptada para normalização identitária na Engenharia, assente no sistema modular de barras criado por Francisco Providência, resultou numa expressão identitária de linguagem abstracta e de difícil reconhecimento. Ao contrário dos logotipos usados pelas escolas de Economia e Gestão e de Ciências<sup>222</sup>. A primeira assente num jogo com as iniciais da unidade (EEG) e a segunda representada por um mocho, numa linguagem mais “natural” e pictórica (Henderson e Cote, 1998). Esta disparidade de motivações e linguagens acabou por gerar múltiplos e confusos códigos identitários na instituição, que impediam a construção de uma imagem global e unitária, bem como a sinergia positiva entre as associações promovidas.

“Acrece ainda às razões enunciadas, o necessário respeito pelos recentes esforços de constituição de identidade das Escolas de Engenharia e Ciências, (assim como das demais entidades em grau semelhante com imagem ainda não consolidada no que respeita a um valor de marca)” (*in Proposta de Identidade Visual para a Universidade do Minho* da Francisco M. Providência Designer Lda, 04/2001, sublinhado nosso).

---

<sup>222</sup> Estudos demonstram que o *design* gráfico escolhido pelas estruturas ou membros responsáveis pela comunicação nas organizações dependem muito de variáveis pessoais, que estão para além das considerações comunicativas das propostas, tais como: anos de experiência nas funções, classe social, estilo de vida ou mesmo níveis salariais dos intervenientes na escolha (Morton, 2005).

Contudo, a aplicação da proposta de Providência na Escola de Engenharia acabou também por servir de balão de ensaio ao conceito que lhe está subjacente e ao seu funcionamento comunicativo. E conseguiu, mesmo, colher alguma simpatia na Academia, entre reacções de oposição à alegada pressão e liderança institucional da Engenharia.

“A reacção académica da Engenharia? Penso que a adesão quer por parte dos alunos, quer por parte dos professores foi de compreensão de uma imagem contemporânea. Hoje, tenho a certeza, que ela está bem assumida” (Bernardo Santarém, entrevista: 01/02/2007<sup>223</sup>).

“Havia um outro elemento importante, neste processo de mudança de identidade visual. É que a Escola de Engenharia já tinha a sua simbologia própria, feita pela mesma pessoa. O que depois ajudou e influenciou... Houve uma transposição para a Universidade... É verdade que mostra a força política da Engenharia... Mas repare, quando eu assumi a Reitoria, em 1985, dois terços da Universidade eram Ciências e Tecnologias, e foi uma aposta estratégica, dessa altura, equilibrar as duas áreas... acho que hoje já está razoavelmente equilibrado...” (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).

Em conclusão, vemos a Universidade do Minho do final do milénio como uma universidade em convulsão identitária. Lugar de debates políticos intensos. Repartida entre as múltiplas identidades reclamadas pelas suas escolas e departamentos. Expectante face aos novos desafios que se colocavam às universidades ocidentais. Dividida entre uma cultura de serviço público e uma cultura de empreendedorismo. Presa aos valores da fundação, mas confrontada com novas necessidades. Aberta à comunicação de marketing, mas leal à comunicação institucional. Ora, representada por um símbolo heráldico, ora mostrando um selo medieval, ora revelando um hexágono, ora formando um mocho, ora sendo uma letra, ora tomando a cor vermelha, ora a laranja, ora a azul. Num caleidoscópio de grafismo, cores, *slogans*, ideias e posições, que criava uma quase *esquizofrenia identitária* e impedia um esforço de comunicação integrada (ver ilustração 38). Estávamos no ano 2002 e a Universidade parecia procurar um renovado sentido de si, no meio de múltiplas vozes, teorias, opiniões e confrontos

---

<sup>223</sup> Entrevista a Bernardo Santarém, docente do Departamento de Engenharia Têxtil da Escola de Engenharia da Universidade do Minho, e que fez parte da comissão de acompanhamento do processo de mudança da identidade visual da instituição, assim como dos esforços de criação de uma identidade gráfica para a sua escola: 01/02/2007. A entrevista realizou-se por correio electrónico.



sobre o melhor caminho para o Ensino Superior no novo século. Um caminho que no Minho foi traçado por uma outra equipa reitoral, como explicaremos no próximo capítulo.

## A UNIVERSIDADE DO MINHO PELO OLHAR DA SEMIÓTICA VISUAL

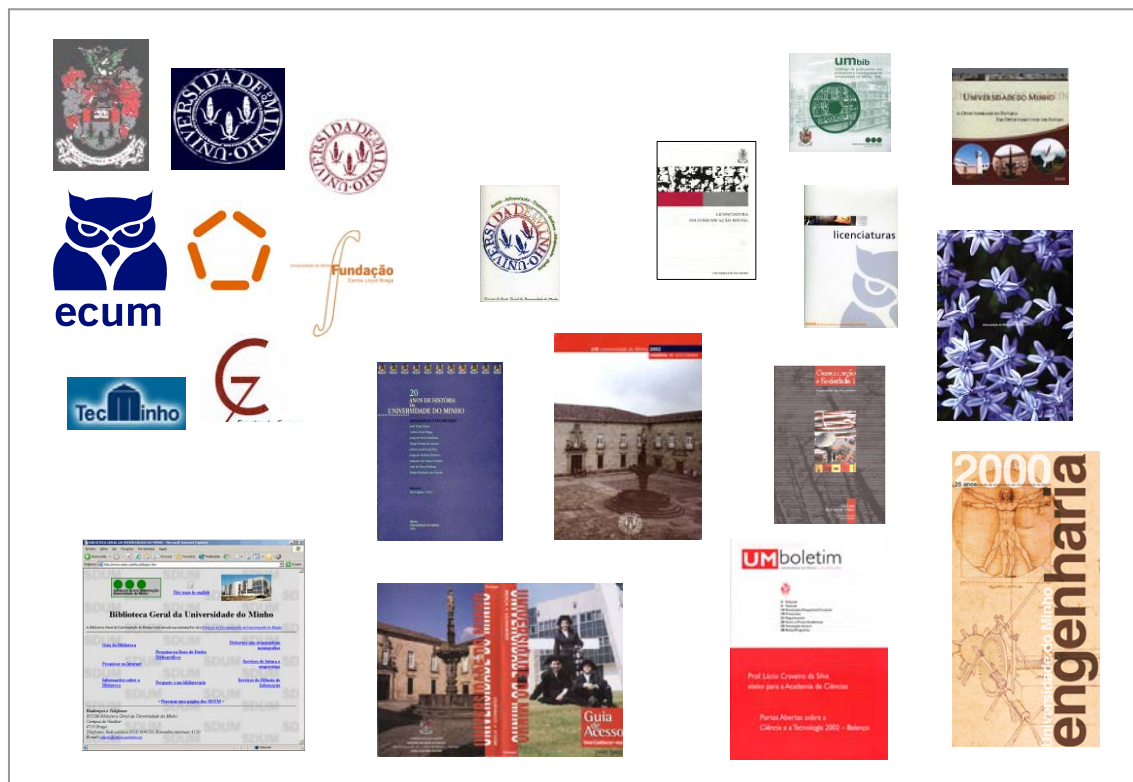


Ilustração 37. Exemplos da pluralidade de opções estéticas na comunicação da Universidade do Minho na viragem de século (logotipos, cartazes, guias, panfletos, revistas científicas, revistas institucionais, boletim informativo, cd's, site institucional e apresentação da nova identidade visual). Expressões de uma pluralidade identitária.

## 4. Síntese Esquemática II

**“A Universidade do Minho já é uma organização bastante pesada! Não tem o peso dos 700 anos da Universidade de Coimbra (um peso por vezes exagerado), mas é uma instituição plenamente consolidada. Penso que o peso das orientações iniciais marcarão a Universidade por muito mais tempo! Isto sem prejuízo das dinâmicas próprias e dos contextos distintos em que se encontrar”** (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).

Segue-se a apresentação sumária da caracterização da identidade (figura 3) e da comunicação (figura 4) da Universidade do Minho, entre 1981 e 2002.

## IDEOGRAMA DE IDENTIDADE DA UNIVERSIDADE DO MINHO

### A Identidade Conquistada

1981-2002

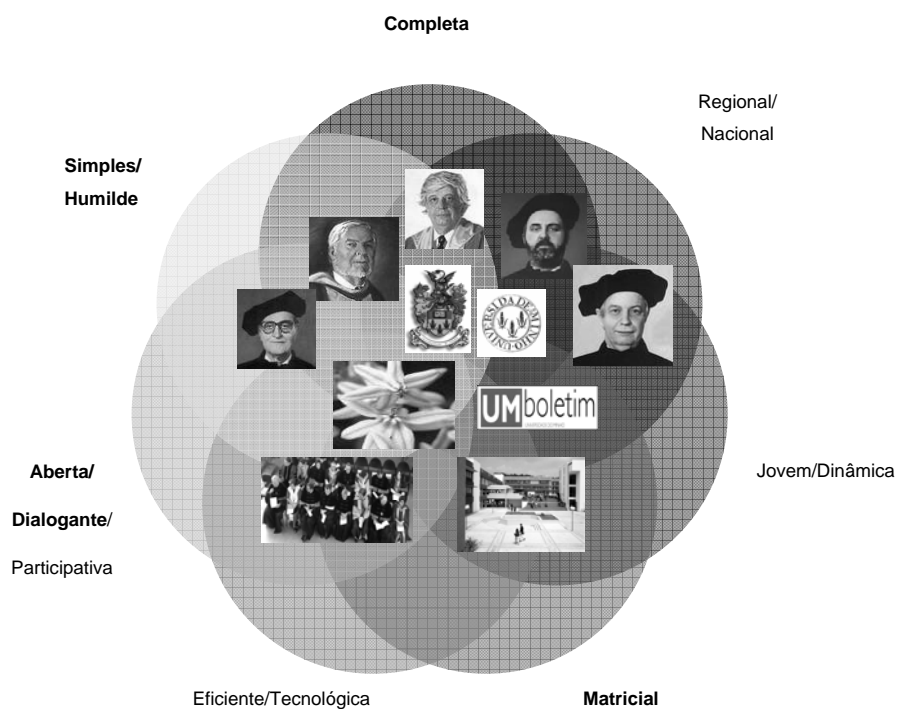


Ilustração 38. Representação da identidade da Universidade do Minho no final da década de 1990.

## MODELO DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO MINHO

### A Comunicação Assimétrica

1981-2002

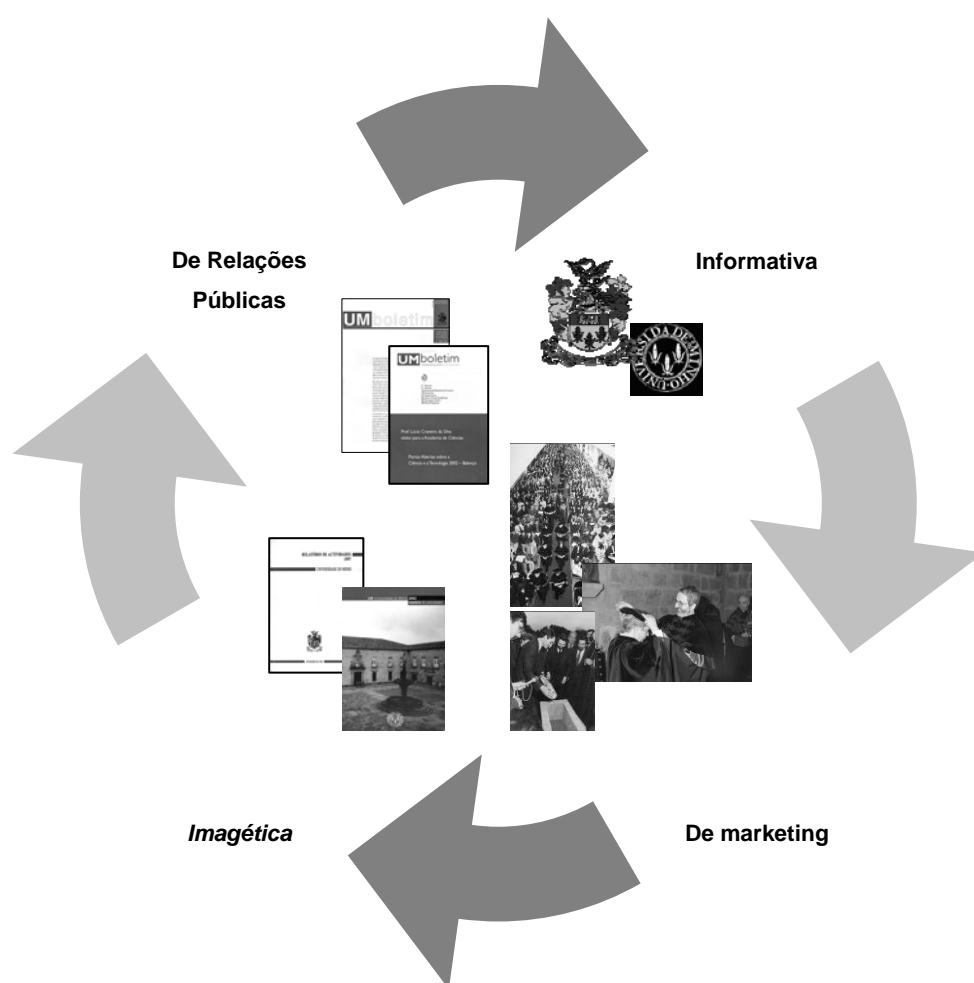


Ilustração 39. Representação das características do modelo de comunicação da Universidade do Minho, desenvolvido ao longo da década de 1990.

## CAPÍTULO 7

### A Universidade do Minho em Mudança 2002-2006

#### 1. Reinventando a História e a Identidade

**“Foi aqui que encontrei, pela primeira vez, esta experiência: a mudança não nos perturba. Mais, aflige-nos se não mudarmos! ... Aqui fizemos Bolonha antes de Bolonha!”** (Joaquim Pinto Machado, entrevista: 13/03/2007).

No início do século XXI, a Universidade do Minho surgiu-nos bem diferente do passado. Cerca de 14 000 alunos, 1100 docentes e 600 funcionários constituem os números da história recente da instituição<sup>224</sup>. Aos dois *campi* universitários juntou-se um *campus* virtual, dando expressão a uma pretendida liderança tecnológica. A “universidade regional” deu origem a uma “Região do Conhecimento”, alargada à vizinha Galiza e parte de um Espaço Europeu do Ensino Superior. O *velho* emblema heráldico foi substituído por um logotipo minimalista. As publicações informativas evoluíram para versões *online*. A publicidade televisiva passou a fazer parte do programa de comunicação da instituição. E a linguagem da gestão académica assumiu definitivamente as expressões *estratégia, posicionamento, concorrência, certificação, controlo de qualidade* ou *cliente*. A Universidade do Minho recuperou o lema da “universidade sem muros”, reafirmando a sua missão regional, mas apostada em fazer disso o ponto de partida para um caminho internacional

Lembremos, então, a história recente da instituição.

---

<sup>224</sup> Dados do ano 2007: 13 894 alunos de licenciatura; 1 968 de pós-graduação; 1 131 docentes; 627 funcionários não docentes (*in Institutional Self Report Submitted by the University of Minho to the European University Association, January 2007*).

## 1.1 Novos Personagens e Novas “Estórias” Para Contar

**“Uma tal universidade empresarial tem tipicamente de basear a sua estratégia numa perspectiva de mercado, necessariamente de curto prazo, que tende potencialmente a absorver na mesma visão as funções tradicionais da universidade, com as consequências daí decorrentes”**

(Joaquim Barbosa Romero, “A Universidade e o papel na sociedade contemporânea”, Actas do Congresso *História da Universidade*, 05-09/03/1990, sublinhado nosso).

A Chaínho Pereira sucedeu António Guimarães Rodrigues na Reitoria da Universidade do Minho, a 22 de Julho do ano de 2002. Tratou-se de um processo eleitoral que contou, pela segunda vez na história da instituição, com dois candidatos ao cargo, ainda que na linha da tradição política da Academia ambos pertencessem à Escola de Engenharia.

José Manuel Pereira Vieira, um Engenheiro Civil com funções de Pró e Vice-Reitor da instituição desde 1990, candidatou-se com o apoio da elite histórica. Da lista de subscritores da sua propositura destacavam-se os nomes de Craveiro da Silva, Machado dos Santos, Aguiar e Silva ou Carlos Bernardo. Tratava-se da candidatura da continuidade, assentando nos ideais estratégicos das reitorias anteriores, como se pode verificar pela leitura do seu *Programa de Acção*. Nesse documento, refere-se a entrada “num novo ciclo de desenvolvimento”, a necessidade de desenvolver o “pensamento estratégico” pelo “aprofundamento das políticas institucionais”, e a importância dos valores da “excelência”, da “cultura de qualidade” e da imagem institucional<sup>225</sup>. Trata-se de orientações políticas e linguísticas próximas dos discursos e relatórios de actividades de Machado dos Santos e Chaínho Pereira.

Nessa publicação, e sob o *slogan* “Viver a Universidade, Projectando o futuro”, José Vieira identificou a Universidade do Minho como uma “Universidade completa”, “empreendedora”, “aberta à sociedade”, que se deveria projectar como uma instituição “prestigiada”, “plural” e

---

<sup>225</sup> In programa de *Candidatura a Reitor da Universidade do Minho*, de José Manuel Pereira Vieira, 2002.

“inovadora” (página 30). Isto revela uma grande consonância com a personalidade histórica da organização, ainda que procurando integrar a nova ordem discursiva.

“Aproveitar, de forma profissional, a imagem institucional da Universidade do Minho para criar condições de maior competitividade externa, aumentar o sentido de pertença à Academia e gerar receitas com a venda de bens e serviços...

O Programa de Acção que aqui se apresenta explicita..., com transparência, a direcção e o sentido das acções a desenvolver na construção de uma Universidade completa, empreendedora, aberta à sociedade, apostada no crescimento harmonioso dos seus *campi* e empenhada na garantia da qualidade dos seus projectos de ensino, investigação e cultura” (José Manuel Pereira Vieira, *Candidatura a Reitor da Universidade do Minho*, 2002: 25 e 30, sublinhado nosso).

O outro candidato era um Engenheiro da área dos sistemas e processos industriais, António José Marques Guimarães Rodrigues, antigo presidente da Escola de Engenharia (1997-2000) e que havia exercido funções de Pró-Reitor da instituição (em 2001). A sua candidatura apresentou-se como uma opção de ruptura relativamente à linha política instalada, sob o lema “a melhor forma de prever o futuro é inventá-lo”<sup>226</sup>.

“Vem de longe o reconhecimento de que a mudança faz parte da nossa existência... No nosso quotidiano de académicos os desafios da mudança são múltiplos... O nosso propósito é esse: mudar ...” (António Guimarães Rodrigues, *Programa de Acção para a Reitoria da Universidade do Minho*, 05/2002: dupla capa).

A mudança proposta passava por uma aproximação mais acentuada à metáfora da *universidade-empreendedora* (Clark, 1998). Embora o candidato defendesse que nem tudo poderia ser transportado desse modelo, sob a pena de alguns dos seus valores (como a eficiência e a ênfase nos resultados) conduzirem à perda da essência do conceito de universidade<sup>227</sup>. Sob o olhar da comunicação, no entanto, percebemos no *Programa de Acção*

---

<sup>226</sup> In *Programa de Acção para a Reitoria da Universidade do Minho*, candidatura de António José Marques Guimarães Rodrigues, Maio 2002: 6.

<sup>227</sup> Como afirmou António Guimarães Rodrigues, em entrevista presencial, a 25 de Setembro de 2007.

toda uma linguagem progressista, atenuada por referências à universidade clássica. Tal é constatável na comparação que é feita entre a universidade e a empresa, que transcrevemos:

“A Universidade não é uma empresa no sentido da maximização do lucro, mas é uma organização que visa a concretização da missão através da excelência académica e da contribuição para a Sociedade, a partir de um conjunto de recursos limitados” (António Guimarães Rodrigues, *Programa de Acção para a Reitoria da Universidade do Minho*, 05/2002: 9, sublinhado nosso).

“Uma instituição pública, que usa dinheiros públicos, tem de ter sentido de responsabilidade... mas o nosso objectivo não é transformar a Universidade numa empresa... há todo um conjunto de factores, a que eu chamo os intangíveis, que tornam as instituições universitárias em organizações particulares. E se transportarmos tudo do modelo empresarial, como a eficiência, os resultados ou o imediatismo, irá perder-se a instituição universitária, tal como eu a entendo... Mas existem aspectos do funcionamento empresarial que podem ser benéficos para as Universidades... Muito temos aprendido com o Conselho Estratégico!” (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007).

Ainda sob a perspectiva da comunicação, é de destacar o facto de Guimarães Rodrigues ter proposto a criação de um pelouro de vice-reitoria para a “Comunicação e Imagem” (*Programa de Acção*: 28), defendendo “uma atenção cuidada e profissional” (página 15) à área. Ao avançar com a possibilidade (inovadora na história da instituição) de atribuir à comunicação um lugar na gestão de topo, revelou a importância conquistada pelos valores da informação, participação, relação, imagem ou reputação nas organizações de Ensino Superior. Ao longo do documento de candidatura, a equipa de Guimarães Rodrigues foi salientando certas responsabilidades da função de comunicação, como: a “informação e sensibilização junto dos alunos do secundário” (página 14), o reforço da competitividade da instituição, a melhoria do posicionamento, o fortalecimento do prestígio externo e a intensificação da “moral interna” (página 15). Desse modo, expressava uma visão funcionalista e algo “mercantilizada” da comunicação da organização, ainda que atravessada por preocupações mais institucionais (conforme excerto seguinte).

“Ao nível da informação, comunicação e imagem, esta candidatura propõe-se apostar significativamente na melhoria qualitativa da comunicação interna e externa, fomentando

uma cultura de participação e responsabilização a todos os níveis da estrutura. Procurará ainda articular e potenciar os recursos existentes, em ordem a assegurar com a necessária eficácia à visibilidade dos projectos, iniciativas e eventos” (António Guimarães Rodrigues, *Programa de Acção para a Reitoria da Universidade do Minho*, 05/2002: 26, sublinhado nosso).

Refira-se, ainda, que a visibilidade externa da instituição assumiu grande centralidade no *Programa* de Guimarães Rodrigues. Facto que é perceptível nas opções discursivas demonstradas. O capital intangível assumiu na Universidade do Minho uma importância crucial no virar do século, como mecanismo de projecção e afirmação pública.

“A imagem é muito importante... E eu fiz já uma grande aprendizagem, pois nem sempre pensei assim... Se eu olhar para trás, a minha perspectiva era a de que a Universidade faz o que faz, tem o seu valor e deve ser reconhecida como tal. Os alunos saem da universidade, têm o seu percurso profissional, e fazem o nome da instituição. E eu pensava assim, há uns anos! Mas a verdade é que essa perspectiva se alterou... E a imagem conta muito!” (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007).

Eis algumas das expressões usadas no programa eleitoral que remetem para o valor do reconhecimento social da instituição: “posição de prestígio”, “posição de valor”, “promoção da imagem e reconhecimento” (página 8), “imagem de prestígio” (página 9), “atractividade”, “audiência diversificada”, “reconhecimento social” (página 13), “divulgação da informação e imagem”, “posição relativa”, “prestígio externo”, “mérito reconhecido” (página 15), “ projecção” (página 21), “acreditação externa”, “imagem e coesão da Academia”, “imagem coerente da Universidade” (página 27), ou “reconhecimento interno e externo” (página 29). Estas opções linguísticas resultavam de uma visão própria da identidade da Universidade: assente na história, dimensão, localização geográfica e singularidade estrutural da instituição, mas também numa, reclamada, necessidade mudar. A missão, a estratégia e o exercício da gestão foram chamados a fazer parte da identificação social da instituição. Como sugere, aliás, relevante literatura sobre a identidade organizacional (Ind, 1990; Fisher, 1993; Gioia e Thomas, 1996; Balmer e Greyser, 2002, entre outros).



“A Universidade do Minho é uma sólida instituição, detentora de um conjunto de especificidades que a singularizam. Para isso contam, sem dúvida, a sua dimensão e localização geográfica e as características socio-económicas da região que a acolhe. Porém, a estrutura da Universidade constitui a sua mais marcante especificidade. Do conjunto das suas singularidades pode e deve a Universidade tirar partido para ser diferente e melhor...

O travejamento estratégico deste Plano de Acção passa pela construção do entendimento sobre a Missão da Universidade do Minho; pelo Levantamento da Situação Actual e Definição de Objectivos e Estratégias conducentes à superação das fragilidades identificadas; pela promoção da Avaliação da Estrutura Organizacional e pelo desenvolvimento de um Sistema de Informação adequado ” (António Guimarães Rodrigues, *Programa de Acção para a Reitoria da Universidade do Minho*, 05/2002: 7, 8, 10).

Os dois candidatos ao cargo de Reitor da Universidade do Minho envolveram-se numa intensa campanha eleitoral até ao sufrágio colegial, que aconteceu a 29 de Maio de 2002. Saiu vencedor Guimarães Rodrigues (ver ilustração 41) e o seu programa da mudança mais progressista.



---

Ilustração 40. António Guimarães Rodrigues, retrato no *site* da Universidade do Minho, 2002-2007.

---

Nas comemorações do Dia de Aniversário da Universidade do Minho, o novo Reitor (17/02/2003) apresentou aqueles que se tornaram nos vectores estratégicos da sua governação: 1) o progresso regional, mais tarde integrado no projecto da “Região do Conhecimento”; 2) o desenvolvimento tecnológico, sob o lema do “Campus Virtual”<sup>228</sup>; 3) a

---

<sup>228</sup> Também denominado de “Campus wireless” ou “Universidade virtual”, por Guimarães Rodrigues *in* discurso do Reitor na *Sessão Solene do Dia da Universidade*; 17/02/2003.

internacionalização da Academia; e 4) a melhoria das estruturas e procedimentos internos da instituição. E, perante um “orçamento de incerteza”, os planos fizeram-se à volta da identidade histórica da organização, mas também sob o signo da mudança<sup>229</sup>.

O “Pacto<sup>230</sup>” com o desenvolvimento da região do Minho manteve-se e actualizou-se, ao longo do primeiro mandato de Guimarães Rodrigues. A Universidade comprometeu-se com a liderança do projecto da “Região do Conhecimento”<sup>231</sup>, defendendo a criação de “um espaço territorial com identidade geográfica e sócio-cultural, onde se acumulam valências que permitem produzir conhecimento, proteger e preservar esse conhecimento e propagá-lo, criando empresas de base tecnológica, editoras, centros culturais, fomentando a publicação de artigos científicos, organizando conferências nacionais e internacionais, transferindo as tecnologias para empresas que as exploram, disponibilizando o conhecimento em bases de dados, etc”<sup>232</sup>. Desse modo, seria possível instituir uma verdadeira “Sociedade da Informação Regional”, em parceria com as demais forças vivas da região minhota e em consonância com os valores fundadores da instituição. Mas, sem que isso significasse uma limitação das suas actividades, pois (como não se cansou de lembrar o novo reitor) “a Universidade do Minho é uma ‘Universidade numa Região’ e não uma ‘Universidade Regional’”<sup>233</sup>.

“A perspectiva do Minho como Região do Conhecimento não é uma perspectiva centrípeta e centrada na Universidade e na Região próxima. Numa Europa das Regiões, a afirmação das regiões faz-se pela sua intervenção e afirmação externa e pela sua capacidade de interagir com outras regiões” (António Guimarães Rodrigues, *in Relatório de Actividades 2004*, 17/02/2005: 126).

---

<sup>229</sup> Guimarães Rodrigues *in* discurso do Reitor na *Sessão Solene do Dia da Universidade*; 17/02/2003.

<sup>230</sup> “Pacto Regional”, projecto apresentado na *Sessão Solene do Dia da Universidade*: 17/02/2003.

<sup>231</sup> O projecto das “Regiões do Conhecimento” (KnowREG) foi criado pelo Parlamento Europeu, em 2003, no sentido de encorajar as forças locais a encontrarem modelos de desenvolvimento do conhecimento. Neste projecto, foi atribuído às universidades um papel fundamental no reforço da economia local e desenvolvimento de padrões tecnológicos, através: de pesquisa aplicada, estratégias de inovação, parcerias público-privadas, e criação de redes de inovação tecnológica com outras regiões da Europa. Para o efeito, a Comissão reservou 2,5 milhões de euros, a serem atribuídos a 14 projectos-piloto na União Europeia para o reforço do desenvolvimento de uma economia de conhecimento regional.

<sup>232</sup> Guimarães Rodrigues *in* discurso da *Sessão Solene do Dia da Universidade*: 17/02/2004.

<sup>233</sup> António Guimarães Rodrigues, *in* “A Universidade do Minho no Século XXI”, *Boletim da Universidade do Minho*, nº 124, 05/05/2005: 3.

Na realidade, o discurso da Universidade sobre a região de instalação foi sofrendo mudanças ao longo do tempo. Ainda que a pesquisa nos tenha mostrado que essas mudanças foram mais de forma do que de conteúdo. A expressão “Universidade Regional” foi usada, sem subterfúgios, pelos fundadores, como nos mostram as Actas da CIUM e os documentos ideológicos da época. Dessa forma, a Universidade assumia a missão política de fazer desenvolver o Minho, numa época particularmente instável da história política nacional. Mas esse posicionamento não significou, em momento algum, a negação do carácter universal da ciência ou a redução da dimensão que pretendia alcançar (como atestam as afirmações de Pinto Machado, entrevista: 13/03/2007; e Isabel Calado Ferreira, entrevista: 07/05/2007). Ao longo da década de 1990, a Universidade conseguiu uma afirmação pública considerável, atenuando esse posicionamento comunicativo e exprimindo a intenção de internacionalizar-se. Depois, no início de um novo século, a instituição, sob o signo da globalização e da mercantilização, procurou uma nova expressão do seu posicionamento: “numa Região, mas não Regional”.

“A Universidade é A Universidade sem Muros, e pretende reforçar este conceito em tudo o que ele abarca, seja no funcionamento interno, seja no relacionamento e interacção com o exterior. E vem a colocar marcas que são externamente e internacionalmente reconhecidas nesta orientação. A Universidade é uma ‘Universidade numa Região’ e não uma ‘Universidade Regional’” (António Guimarães Rodrigues, “A Universidade do Minho no Século XXI”, *Boletim da Universidade do Minho*, nº 124, 05/2005: 2).

“A Universidade da fundação procurou estar atenta às aspirações da região. Por isso, criou cursos de formação de professores e as certas engenharias. Mas a minha concepção de universidade é muito mais clássica, isto é, a universidade ensina para o mundo inteiro... contribui para o conhecimento do mundo inteiro... E a melhor coisa que se pode fazer pela região é produzir boa ciência, que seja considerada boa em qualquer parte do mundo!... Mas a ideia de uma Universidade útil pode ter tido importância na fundação, numa altura de grande instabilidade política” (Isabel Calado Ferreira, entrevista: 07/05/2007).

Muitas outras universidades, em todo o mundo, apresentam as mesmas identidades locais e regionais e constituíram relevantes instrumentos governamentais para o desenvolvimento das suas áreas de influência. Mas num ambiente globalizado, marcado pelas tecnologias de

informação e da comunicação, as universidades não podem deixar de estabelecer um posicionamento no “mercado global da educação”. Para isso, precisam de articular as suas dimensões locais e regionais, como as pretensões nacionais e mundiais (Carrillo e Ruão, 2005).

“A minha competição não é com a Universidade do Porto ou a Universidade de Lisboa. A minha competição é na Europa!” (José Vieira, entrevista: 15/06/2007).

Dando visibilidade a esta preocupação, a outra linha estratégica da governação do sexto Reitor da Universidade do Minho foi a criação de uma “Universidade Virtual”. Tratava-se da aposta nos “serviços *online* e nos sistemas de cooperação Universidade-Investigação; nas Ligações de todas as escolas em banda larga; na criação de serviços e conteúdos, disponíveis em qualquer hora, de qualquer lugar; na massificação da utilização de computadores portáteis (‘um para cada’, aluno/professor); no Acesso à *Internet* (e *Intranet*) fora e dentro da Universidade”<sup>234</sup>. Na linha de um fenómeno emergente no final dos anos 1990, que marcou o surgimento das “organizações virtuais” (Mowshowitz, 1997).

As ditas “organizações virtuais” são instituições constituídas por “uma colecção de entidades geográfica, funcional e culturalmente dispersas, e que estão ligadas por formas de comunicação electrónicas” (DeSanctis e Monge, 1999). Trata-se de verdadeiras “empresas sem muros”, nas palavras de Galbraith (1995), que faz recordar o *slogan* da Universidade do Minho. As grandes vantagens das organizações desta natureza são uma mais fácil transformação dos negócios no aproveitamento de oportunidades do mercado, a alteração facilitada das fronteiras da organização ao longo do tempo e o rearranjo rápido das relações. Para o caso das “universidades virtuais” apontam-se como benefícios a flexibilidade na resposta às necessidades do mercado e a racionalização dos custos (Chellappa *et al.*, 1997).

“Nesta visão da futura universidade, a arquitectura física da instituição sofrerá modificações conceptuais... As novas tecnologias, atrás referidas, estão aí, em franca aplicação e transformação acelerada... já nasceram as primeiras universidades virtuais...” (Joaquim

---

<sup>234</sup> Guimarães Rodrigues *in* discurso da Sessão Solene do Dia da Universidade: 17/02/2003.

Barbosa Romero, “Da Universidade”, *Oração de Jubileu*, 12/01/1998: 45, sublinhado nosso).

Estas são novas formas de organização estão ligadas ao desenvolvimento das tecnologias de comunicação e da informação, e vieram substituir o internacionalizado modelo industrial americano (altamente hierarquizado e estruturado). Embora a investigação tenha demonstrado que existem poucas organizações virtuais puras, ou seja, sem uma sede ou um qualquer ponto de referência físico. O próprio projecto da universidade virtual do Minho, que incluía a pretensão de “virtualização” de alguns procedimentos e serviços (aumentando os níveis de eficiência), mantinha uma expressão organizacional muito real: os seus *campi*, plenos de edifícios, alunos, docentes, funcionários e membros externos.

“Na data em que se celebra o seu 30º aniversário, a Universidade do Minho é já a Universidade sem muros integrada na futura Região do Conhecimento do Minho” (António Guimarães Rodrigues, *Discurso do Reitor na Sessão Solene do Dia da Universidade*, 17/02/2004, bold original).

“A ligação em banda larga às Universidades da Galiza permitiu, em Outubro, a transmissão em directo da Ópera Oberta do Teatro Gran Liceu de Barcelona do espectáculo Boris Godunov, de Modest Mussorgski. Este constituiu o primeiro evento nacional de transmissão directa e integral de um espectáculo com suporte de uma infra-estrutura de banda larga. Uma segunda transmissão ocorreu em Dezembro com a transmissão da ópera Rigoletto de Verdi” (António Guimarães Rodrigues, *Relatório de Actividades 2004*, 17/02/2005: 6).

Contudo, a introdução deste conceito e seus serviços não deixou de afectar o sentido de *lugar* desenvolvido na instituição. Na verdade, transformou a ideia do *lugar* da Universidade do Minho do sonho fundador e agregador do “campo universitário”, no sonho de um “campus virtual” onde o *lugar* físico perdia significado face à força das “ligações” e “conexões” digitais. Por via das novas tecnologias da informação e comunicação, procurava-se cumprir a função universal da universidade, de ligação com o mundo a partir de uma região. O valor das tecnologias assumiu-se como central à identidade da Universidade do Minho, na linha do que acontecia no mundo académico internacional.

“Agora, os *campi* estão a ser forçados a adoptar perspectivas globais, onde virtualmente todos os que lá vivem e trabalham podem comunicar instantaneamente com colegas, pais, empresas e um conjunto de outras audiências internas e externas via a World Wide Web, a internet, os telefones digitais, a televisão e a rádio satélite... O número de universidades virtuais e ‘ciberescolas’ está a aumentar, com a internet e o ensino à distância. No número 16 do mês Junho, de 1997, da revista *Forbes*, Lisa Gubernick e Ashlea Ebeling relataram que, nos últimos anos, o número de estudantes que conseguem graus académicos pelo ensino à distância, seja pela televisão interactiva ou pela internet, deu um salto significativo apesar da ‘tentativa dos educadores tradicionais de esmagar as ciberescolas’... As escolas tradicionais, no século XXI, terão de repensar a sua forma de fazer negócio” (WilliamTromble, *Excellence In Advancement*, 1998: 343, 432, sublinhados nossos).

Ao entrarmos na era da “universidade virtual”, iniciou-se também uma fase política que redescobriu o conceito de imagem. Tal foi notório na tendência da nova Reitoria para atribuir designações explicativas, apelativas e motivadoras aos projectos, numa lógica de rotulagem que o Marketing insere nas práticas de *branding*<sup>235</sup>. Este tornou-se um fenómeno alargado nos anos 1990, com uma firme presença não só no mundo empresarial como em outros sectores de actividade. Lembremos, a título de exemplo, o forte impacto mediático que, nessa época, constituiu a revelação dos nomes de código das operações militares norte-americanas (como *Desert Storm* em 1990, ou *Iraqi Freedom* em 2003). A lógica das marcas parecia atingir o serviço público e às organizações não lucrativas.

A pesquisa de Marketing tem apontado para a correlação entre os nomes, *slogans*, logotipos, embalagens e rótulos de marcas, produtos ou empresas e os fenómenos de reputação e vantagem competitiva (Fombrun e Shanley, 1990; Davies e Wright, 1994; Tadelis, 1999; Lee, 2001; Delattre, 2004). Todas estas formas de informação de marketing parecem veicular percepções de *status*, familiaridade ou atracção, e constituem elementos fortes do composto promocional. Como demonstrou a pesquisa académica, estas tendências têm vindo a atingir o mundo das organizações não lucrativas, onde os nomes das instituições e seus projectos constituem formas apelativas de apresentarem as identidades.

---

<sup>235</sup> Com o termo *branding* referimo-nos às estratégias adoptadas nos processos de construção da marca (Clifton e Simmons, 2005).

“O que é um nome? É exactamente um rótulo que sintetiza os atributos físicos, comportamento passado e outras características do portador do nome” (Steven Tadelis, “What’s in a Name? Reputation as a tradeable asset”, *The American Economic Review*, 1999: 548).

Na Universidade do Minho, do princípio do século XXI, esta tendência para o *labelling*, acentuou-se, quer por inspiração interna, quer por influência externa. Os projectos da “Região do Conhecimento” (2004) ou do “Pacto Regional” (2003), do “Campus Virtual” ou da “Universidade Virtual” (2003), da criação de “spinoffs” e de “startups”<sup>236</sup> (2004), da “Braga Digital” ou do “Ave Digital”<sup>237</sup> (2004), do “Parque de Inovação Tecnológica”<sup>238</sup>, do “Programa da Qualidade”<sup>239</sup>, do “RepositoriUM”<sup>240</sup> (2004) ou da “E-UM”<sup>241</sup> (2006) constituem exemplos da linguagem que povoava a instituição nesses tempos. Salienta-se, ainda, o aparecimento do primeiro *slogan* institucional, que afirmava “Universidade do Minho, a Universidade sem Muros”<sup>242</sup>. Tratava-se de uma recuperação da história e do pensamento dos fundadores da instituição (que transcrevemos de seguida), mas que apresentava uma grande consonância com os novos projectos tecnológicos e a nova postura da organização.

“... esta C. I. continuará no seu posto a lutar...

- Para que a Universidade do Minho seja uma Universidade sem muros e sem muralhas:

sem muros interiores que a desfaçam em compartimentos mutuamente estranhos, focos de individualismo, e sem muralhas que a façam templo de um elitismo alienante” (Comissão Instaladora, *Universidade do Minho: que Universidade?*, 02/1976: 38, sublinhado original, bold nosso).

---

<sup>236</sup> Empresas de base tecnológica (António Guimarães Rodrigues, *in* discurso da *Sessão Solene do Dia da Universidade*: 17/02/2004).

<sup>237</sup> Iniciativa de construção de redes digitais de banda larga a ligar as maiores cidades do Minho, ou todas elas (no projecto no “Minho Digital”) (António Guimarães Rodrigues, *in* discurso da *Sessão Solene do Dia da Universidade*: 17/02/2004).

<sup>238</sup> Iniciativa de construção de novos edifícios para albergar centros de desenvolvimento tecnológico no Campus de Azurém – Guimarães (António Guimarães Rodrigues, *in* discurso da *Sessão Solene do Dia da Universidade*: 17/02/2004).

<sup>239</sup> Programa de investimento estratégico na qualidade, investigação, desenvolvimento e cultura (António Guimarães Rodrigues, *in* discurso da *Sessão Solene do Dia da Universidade*: 17/02/2005).

<sup>240</sup> Uma base de dados institucional da Universidade do Minho, constituída com o objectivo de armazenar, preservar, divulgar e dar acesso à produção intelectual da Universidade do Minho em formato digital.

<sup>241</sup> Incentivo ao uso das plataformas de e-learning, *in* *Relatório de Actividades da Universidade do Minho*, 2006: 102.

<sup>242</sup> António Guimarães Rodrigues, *in* discurso da *Sessão Solene do Dia da Universidade*: 17/02/2004.

Um estudo de McKnight e Paugh (1999) mostra que o uso de *slogans*, ou outras práticas da gestão de marca, são comuns nas universidades contemporâneas e podem até revelar-se úteis. Se o *slogan* escolhido coincidir com a filosofia e a cultura institucional, bem como com as crenças do público-alvo, parece apresentar grandes potencialidades na comunicação promocional ou mesmo facilitar a mudança de identidade. Os autores concluíram ainda da correlação entre os *slogans* e a capacidade de reconhecimento das universidades pelos potenciais estudantes. Embora tenham adiantado que as universidades mais clássicas tendem a preferir o nome institucional, sentindo-se embaraçadas com a visão mercantilizada sugerida pelos *slogans*, enquanto as universidades *novas* parecem considerar os *slogans* altamente distintivos e efectivos, usando-os numa estratégia de comunicação persuasiva.

As opções discursivas da Universidade do Minho deste período, colonizadas por géneros e práticas oriundas do sector privado (de que os *slogans* e as etiquetas constituem um exemplo), fizeram-nos perceber que se pretendia instalar uma certa visão institucional. Referimo-nos a uma visão identitária assente nos valores do empreendedorismo, da globalização e das tecnologias. Estes princípios tinham-se expandido no mandato de Guimarães Rodrigues, muito por força das tendências e orientações que se produziam internacionalmente para o sector. Para além disso, a análise do discurso fez-nos pensar que a instituição queria ser diferente, mas sugeriu-nos também que esse entendimento teve origem nos líderes e em algumas elites académicas. Ou seja, tratou-se de uma mudança que começou a ser insuflada do topo da hierarquia para as bases, nomeadamente pela instrumentalização das práticas discursivas com propósitos estratégicos. Essas práticas pretendiam a alteração da identidade colectiva da instituição e das identidades profissionais dos seus membros (numa lógica interna e externa), promovendo uma visão da Universidade que se afastava da imagem da “torre de marfim” e celebrava valores mais mundanos e tangíveis, como as potencialidades tecnológicas. As elites entendiam que a imagem e a reputação da instituição eram factores da máxima importância, na economia actual.

“Quando me candidatei, havia a noção, minha e da equipa que me acompanhava, de que a imagem da Universidade estava aquém do seu potencial... tínhamos já um nível de formação considerável... uma preocupação que vinha da fundação... mas a mensagem não



passava. Era preciso ver de novo, ver de fora ‘como um marciano’...” (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007).

Mas fazer uma mudança desta natureza, que produzia alterações na cultura e na identidade clássica das universidades, não era uma tarefa fácil. Ser *tecnologicamente competente, empreendedor, estratégico, produtivo, financeiramente sustentável, socialmente responsável*; ver os alunos como *consumidores*, as empresas como *clientes*, os pares como *concorrentes*, o espaço interorganizacional como *mercado*, os emblemas como *logotipos*, os lemas como *slogans*; ou, ainda centrar o ensino na *aprendizagem* e orientar a investigação pela ideia de *aplicabilidade*, não é uma metamorfose espontânea para a Academia, como não é simples para os académicos. Contraria séculos de existência institucional, séculos de investigação científica e princípios fundamentais da actividade universitária.

“- Como comenta a introdução de tendências empresariais na gestão das universidades?

- Está a referir-se ao novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior [de 2007]?

Acho que vai ser um choque cultural...

- Mas trata-se de uma tendência iniciada anos antes?

- Sim, sim...” (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007).

Contudo, ao olharmos a confirmação de uma nova ordem do discurso (iniciada nos anos 1990) na Universidade do Minho, pela mão de Guimarães Rodrigues, conseguimos perceber como a sua identidade colectiva parecia atravessar um período de reconstrução. Uma reconstrução que foi tentada pelo esforço de padronização da linguagem e de unificação do discurso, pela imposição de opções linguísticas estratégicas ao nível da *organização estado-nação*. Este é um fenómeno, de resto, observado noutras instituições de Ensino Superior no contexto internacional (como relatam Fairclough, 1993; Clark, 1998; ou Jarvis, 2001, entre outros). Veja-se, agora, alguns exemplos de assimilação *top-down* da nova linguagem pelos membros da Universidade do Minho, no período em análise.

“O objectivo geral da constituição do RepositóriUM – o repositório institucional da UM é contribuir para aumentar o impacto da investigação desenvolvida na Universidade do Minho, aumentando a visibilidade e acessibilidade. Com esse objectivo, a Universidade

promove, ao mesmo tempo, os seus próprios interesses e o interesse geral de um sistema de comunicação da ciência mais eficiente” (Eloy Rodrigues, responsável pelos Serviços de Documentação da Universidade do Minho, “Acesso ao conhecimento científico: o caminho da liberdade e da eficiência”, *UMjornal*, 01/05/2004: 10, sublinhado nosso).

Sobre a abertura da licenciatura em Filosofia pela Escola de Letras e Ciências Humanas: “De um modo geral as licenciaturas do país não estão actualizadas, estão carregadas de tradição... [precisamos de] “um espírito de trabalho o mais contemporâneo possível” (José Manuel Curado, director do Curso de Filosofia em declarações ao *UMjornal*, 01/06/2005: 5, sublinhado nosso).

Sobre a licenciatura de Design e Marketing de Moda: “O curso surge para colmatar uma necessidade do mercado... Estamos numa fase de responder aos desafios, é importante que os sistemas universitários se adaptem às necessidades e criem flexibilidade na cabeça das pessoas” (Maria Graça Guedes, directora do Curso de Design e Marketing de Moda, em declarações ao *UMjornal*, 01/06/2005: 5, sublinhado nosso).

“Universidade do Minho sem muros e sem fronteiras para o conhecimento” (Título do jornal *Académico*, 11/10/2006:6).

“O papel de uma unidade deste tipo numa Universidade, penso que deve ser o de apoiar a Reitoria na definição e implementação das melhores e mais eficientes estratégias para o planeamento e utilização das suas infra-estruturas e das suas instalações” (Maria Helena Campos, Directora dos Serviços Técnicos da Universidade do Minho, entrevista ao jornal *UMdicas*, 31/12/2006: 12, sublinhado nosso).

Este esforço de reconstrução identitária, integrava ainda a pretensão de definir um posicionamento para a instituição, que seguisse as orientações do sector e se distinguisse pelas características históricas. Até porque as relações com o exterior se tinham alargado ao longo dos anos, quer por via das redes de comunicação tradicionais quer pelas novas tecnologias. Como se conclui do destaque atribuído, nesta fase, aos projectos destinados à cooperação regional, nacional, transfronteiriça, lusófona e europeia (onde a Declaração de Bolonha, de 1999, é central).

Contudo, o posicionamento internacional da Universidade estava, cada vez mais, aberto à concorrência, como se percebe pela multiplicação de referências ao lugar da Universidade em

*rankings* ou à sua prestação em processos de avaliação e acreditação nacionais e internacionais.

“A Universidade do Minho foi uma das duas instituições de ensino superior da Europa, de um total de 2.000 subscritoras do Erasmus Charter, e de 176 candidatas, a receber simultaneamente dois importantes ‘selos de qualidade’ da Comissão Europeia, o ECTS Label e o Diploma Supplement Label...

De acordo com um Estudo publicado pelo Observatório da Ciência e Ensino Superior (OCES), a Universidade do Minho foi considerada a universidade portuguesa com menos taxa de insucesso...

A Universidade operou durante 2004 o único repositório em língua portuguesa, o RepositoriUM. Em Novembro, subscreveu a Declaração de Berlim, e estabeleceu uma política de Auto-Arquivo de Acesso Livre e da sua Produção Intelectual, posicionando-se como a única instituição no espaço lusófono a assumir institucionalmente uma Política de acesso Livre... O Chronicle of Higher Education anunciou, a 4 de Fevereiro, que a Universidade do Minho é, a nível mundial, a primeira instituição a adoptar uma política de livre acesso.

O site da Universidade (www.uminho.pt) foi certificado com o selo internacional de qualidade QWeb pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER)..." (António Guimarães Rodrigues, *Discurso do Reitor na Sessão Solene do Dia da Universidade*, 17/02/2005, sublinhado nosso).

“Uma vez consolidados os aspectos estruturais e de afirmação da Universidade, a vertente da Qualidade conduziu à decisão, ainda em 2005, de candidatura da Universidade a uma avaliação institucional pela European University Association (EUA). A elaboração do Relatório de Auto-Avaliação foi cometida a uma comissão nomeada para o efeito, que desenvolveu o seu trabalho a partir de Setembro, de acordo com um guião facultado pela EUA” (António Guimarães Rodrigues, *Relatório de Actividades 2006*, 16/02/2007: 11).

Por tudo isto, não será de estranhar que o terceiro vector estratégico, do primeiro mandato da Reitoria de Guimarães Rodrigues, tivesse sido a internacionalização da Universidade. Uma internacionalização que se pretendia elevada, com qualidade e reconhecimento externo. Longe estavam já os tempos das lutas pelos terrenos de construção na região ou pelo espaço

institucional no país. O investimento passava, agora, por uma “política de internacionalização global”<sup>243</sup>, porquanto isso seria mais um passo na consolidação de uma mais ampla imagem e reputação externas.

“Em suma, a internacionalização das actividades da UM é um factor de consolidação da nossa imagem externa, que necessita de ser acompanhada em permanência... Este apoio foi o corolário de uma política continuada de consolidação do prestígio e bom nome internacional da nossa Universidade” (Manuel Mota, Vice-Reitor da Universidade do Minho, in “A internacionalização: um catalisador da imagem institucional”, editorial do *Boletim da Universidade do Minho*, nº 107, 18/12/2002: 3, sublinhado nosso)

“Em época de grandes reformas no Ensino Superior, o reconhecimento da qualidade impõe-se como factor determinante no prestígio das instituições...

O sucesso da Universidade na obtenção do Label ao Suplemento ao Diploma é demonstrativo da sua capacidade de articulação em torno da definição e realização de projectos. A Universidade demonstrou, mais uma vez, a sua capacidade de afirmação no espaço Europeu (Maria Irene Montenegro, Pró-Reitora da Universidade do Minho, in “Suplemento ao Diploma: passaporte para a mobilidade e empregabilidade”, editorial do *Boletim da Universidade do Minho*, nº 122, 07/2004: 2, sublinhado nosso).

“O ano 2006 foi fortemente marcado pela adequação da oferta de formação da Universidade ao modelo de Bolonha... Foi possível adequar cerca de 60% da formação de licenciaturas para funcionamento no ano lectivo de 2006/07, e restante oferta, incluindo a oferta alargada de formação pós-graduada, para funcionamento no ano lectivo de 2007/08.

Foi notável o trabalho desenvolvido pelo Senado, pelo Conselho Académico, pelos Conselhos de Cursos, pelas Escolas e pelos Corpo docente e de funcionários...

Consciente de que a Declaração de Bolonha não se pode confinar à reestruturação curricular de cursos, a Universidade tem procurado responder ao desafio mais importante, ou seja, o da remodelação dos processos de ensino, de aprendizagem e de avaliação” (António Guimarães Rodrigues, *Relatório de Actividades 2006*, 16/02/2007: 7, sublinhado nosso).

---

<sup>243</sup> Manuel Mota, Vice-Reitor da Universidade do Minho, in “A internacionalização: um catalisador da imagem institucional”, *Boletim da Universidade do Minho*, nº 107, 18/12/2002: 2.

“A Universidade do Minho é uma das instituições envolvidas no programa assinado pelo Governo com o Massachusetts Institute of Technology (MIT)... A Universidade intervém igualmente no programa assinado pelo Governo com a Carnegie Mellon University (CMU)” (António Guimarães Rodrigues, *Relatório de Actividades 2006*, 16/02/2007: 10).

“O Despacho RT-03/2006 determinou a constituição da Comissão Instaladora do Instituto Confúcio” (António Guimarães Rodrigues, *Relatório de Actividades 2006*, 16/02/2007: 11).

A imagem, esse vector cada vez mais valorizada pelas universidades (face à perda de prestígio e confiança dos cidadãos), começa a ser escrutinada com frequência de modo directo e indirecto, através de indicadores de *performance* quantitativos. Referimo-nos aos processos de monitorização do ensino, de avaliação da investigação, de medição dos índices de qualidade, de detecção das taxas de sucesso e insucesso escolar, de cálculo dos níveis de empregabilidade, e de tantos outros mecanismos de auto ou hetero-controlo da actividade da universidade. Estes instrumentos eram, igualmente, destacados nas políticas, estratégias e comunicações da Academia minhota, numa afirmação de competitividade *quasi-empresarial*.

“O Acesso ao ano lectivo de 2005/06 permitiu concluir que a Universidade do Minho foi a 3ª Universidade Portuguesa no preenchimento das vagas de acesso, imediatamente após o Instituto Superior Técnico e a Universidade do Porto...

De acordo com os dados compilados pelo OCES, publicados em Novembro, a taxa de sucesso escolar de diplomados da UM... é de 77%, ou seja 4 pontos percentuais mais elevada do que a verificada o ano anterior, quando a UM foi considerada a universidade portuguesas com maior índice de sucesso. A Universidade mantém, assim, uma posição que a distingue pelo sucesso escolar...

A Universidade do Minho foi distinguida com o prémio NISHIDA 2005... ” (António Guimarães Rodrigues, *Discurso do Reitor na Sessão Solene do Dia da Universidade*, 17/02/2006, sublinhado nosso).

“A Universidade voltou a apresentar um bom desempenho segundo os parâmetros da qualidade utilizados pela tutela na fórmula de financiamento... a Universidade surge na terceira posição da ‘eficiência pedagógica’, na quinta posição na ‘eficiência científica’, e na sexta posição na ‘qualificação do corpo docente’ ” (António Guimarães Rodrigues, *in* *Relatório de Actividades 2006*, 17/02/2007: 6, sublinhado nosso).

Esta monitorização externa parecia, porém, exigir uma rápida redefinição da missão da Universidade do Minho em função das últimas tendências ambientais, como depreendemos das palavras de Guimarães Rodrigues (em citação seguinte).

“O futuro da Universidade consolida-se na criação do conhecimento e na forma como o faculta e transmite. O ensino, a investigação e a prestação de serviços especializados são vectores imutáveis da Missão da Universidade. Mas esta definição não é suficiente. A Universidade tem de ser agente da construção do seu futuro, e o futuro depende da forma como a Universidade demonstrar e for reconhecida pela sua capacidade para ser parceira e motor do desenvolvimento e da inovação” (António Guimarães Rodrigues, “A Universidade do Minho no Século XXI”, *Boletim da Universidade do Minho*, nº 124, 05/2005: 2, sublinhado nosso).

“Na Declaração de Missão (1976) é afirmado que a Universidade do Minho... é: ‘um centro de criação, transmissão e difusão de Cultura, Ciência e Tecnologia, tendo como principais objectivos: a) a formação humana ao mais alto nível, cobrindo todos os aspectos, culturais, científicos, artísticos, técnicos e profissionais; b) o desenvolvimento de pesquisa fundamental e aplicada, tomando em consideração as necessidades da comunidade envolvente; c) o fornecimento de serviços à comunidade, com base numa valorização recíproca; d) o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres nacionais e estrangeiras; e) e a contribuição, na monitorização das suas actividades, da cooperação internacional’...

Considera-se uma Universidade completa... desenvolveu um sistema de garantia da qualidade... novas metodologias de ensino...

A Universidade é orientada por projectos e adoptou uma flexível matriz organizacional...

Procura ser uma *Universidade* Sem Muros completamente virada para o ambiente socio-económico circundante...

Considera-se uma universidade de investigação...

Preocupa-se com a responsabilidade social...

Há espaço para melhoria em todos vectores da Universidade. Qualidade interna...” (António Guimarães Rodrigues, Prólogo do *Institutional Self Report Submitted by the University of Minho to the European University Association*, 01/ 2007: V).

Nesta revisão da missão institucional percebemos a tentativa de produzir um enquadramento mais pragmático do papel das instituições de Ensino Superior nas sociedades actuais, sugerida por forças políticas, económicas e sociais no ambiente nacional e transnacional. Na verdade, a Reitoria de Guimarães Rodrigues procurou dar resposta às exigências externas<sup>244</sup>, fixando cinco objectivos estratégicos para a missão institucional:

“Para implementar a sua assumida missão, a Universidade adoptou cinco *objectivos estratégicos* fundamentais: Região do Conhecimento (Minho); *Universidade Sem Muros*; Responsabilidade Social (incluindo Qualidade); Financiamento; Racionalização” (*in Institutional Self Report Submitted by the University of Minho to the European University Association*, 01/2007: VIII, sublinhado nosso<sup>245</sup>).

Estes objectivos estratégicos foram-se concertando e tornando cada vez mais visíveis ao longo do primeiro mandato de Guimarães Rodrigues. Os *Relatórios de Actividades* de 2004, 2005 e 2006, que expõem o percurso da Universidade durante o primeiro ciclo de governação deste Reitor, destacam como projectos nucleares: o desenvolvimento regional, a qualidade, a cooperação e extensão universitária, o “campus virtual”, a comunicação e imagem, e o melhoramento das estruturas e procedimentos. Tais projectos parecem ter emergido não só de uma escolha da Universidade (e desta equipa reitoral em particular), mas de uma exigência da sociedade supranacional, que procurou orientar as instituições de Ensino Superior para o cumprimento de determinadas funções sociais.

Aliás, essa forte orientação externa teve como consequência a relativa indiferenciação identitária entre as instituições de Ensino Superior em Portugal.

“A Universidade está numa posição muito difícil, nesta fase em que os constrangimentos são muitos, em que está debaixo de fogo (porque a sociedade diz que a universidade é uma instituição privilegiada, que vive bem, que tem que prestar contas)... Acho que a

---

<sup>244</sup> Como espelham as exigências do Relatório de Auto-Avaliação da EUA de Janeiro de 2007: *Institutional Self Report Submitted by the University of Minho to the European University Association*, January 2007.

<sup>245</sup> Estes objectivos estratégicos foram-se tornando cada vez mais visíveis ao longo do primeiro mandato de Guimarães Rodrigues, embora este excerto corresponda a um documento produzido durante o segundo mandato (não considerado para efeitos de análise neste trabalho). Os *Relatórios de Actividades* de 2004, 2005 e 2006, que expõem o percurso da Universidade durante o primeiro ciclo de governação de Guimarães Rodrigues, destacam (ainda que de forma mais extensa) como “vectores estratégicos”: o desenvolvimento regional, a qualidade, a cooperação e extensão universitária, o projecto do “campus virtual”, a comunicação e imagem, e as estruturas e procedimentos.

Universidade tem dificuldade em afirmar-se, em criar um espaço próprio, porque está em concorrência com as outras. Umas são mais discretas e outras mais criativas... A sociedade está a empurrar a Universidade para um modelo de funcionamento diferente... “  
(Isabel Calado Ferreira, entrevista: 05/07/2007).

Analisemos, pois, os casos das Universidade de Aveiro, Coimbra, clássica de Lisboa, Nova de Lisboa e Porto que apontam objectivos estratégicos idênticos aos da Universidade do Minho.

“A missão da Universidade de Aveiro (UA) é criar e expandir o acesso ao conhecimento através da pesquisa, educação e cooperação em benefício das pessoas e da sociedade; levar adiante o projecto do desenvolvimento global do indivíduo; ser activa na construção de uma comunidade Europeia de investigação e educação; e promover um modelo de desenvolvimento regional baseado na inovação e no conhecimento científico e tecnológico”  
(in *European University Association Institutional Evaluation – Self-Evaluation Report*, Universidade de Aveiro, 02/2007, sublinhado nosso).

“Enuncio, sem hierarquizar, doze linhas de orientação que conduzirão à concretização destes objectivos nos próximos quatro anos:

1. Reorganizar e alargar a oferta educativa, combater o insucesso escolar...
2. Reforçar o lugar central das actividades de investigação científica...
3. Reforçar o *cluster* das Ciências da Saúde e da vida em Coimbra...
4. Reforçar a internacionalização das nossas actividades...
5. Premiar a qualidade...
6. Dotar todas as unidades orgânicas e de serviços da Universidade de infraestruturas e equipamentos adequados...
7. Assumir-se como Casa da Cultura e da Cidadania...
8. Aumentar a atractividade da Universidade...
9. Melhorar a comunicação interna e externa...
10. Valorizar o nosso passado...
11. Prosseguir a estratégia de abertura ao meio...
12. Aprofundar as modernas metodologias de gestão...” (Fernando Seabra Santos, *Discurso de Tomada de Posse como Reitor da Universidade de Coimbra*, 28/02/2007).



“Regresso à pergunta de abertura – O que pode dar ao país a universidade de Lisboa? – para vos dizer que o sucesso das grandes universidades reside numa forte ligação à sociedade e às suas dinâmicas de inovação e modernização. Estamos cientes desse facto e da necessidade de promover formas de conhecimento que tenham impacto no desenvolvimento social e tecnológico... Trata-se, sim, de envolver o trabalho científico num contexto propício à inovação, organizando estruturas de ligação ao mundo empresarial e de apoio à criação de empresas, de estímulo à invenção e ao registo de patentes, de suportes aos processos de transferência tecnológica” (António Sampaio da Nóvoa, *Discurso do Reitor na Cerimónia de Abertura do Ano Académico da Universidade de Lisboa*, 07/11/2006).

“A Universidade Nova de Lisboa é a instituição mais nova em Lisboa, mas distribui-se por três concelhos (Lisboa, Almada e Oeiras); esta componente regional tem de ser aproveitada. Queremos estar virados para a cidade, com um projecto ligado às necessidades sociais, de emprego e de formação de quadros. Para isso, a gestão da UNL tem de ser mais *flexível* e deve integrar elementos da sociedade civil” (António Rendas, *in entrevista do Reitor da Universidade Nova de Lisboa ao jornal Público*, 19/01/2007).

“A concretização desta visão [que traçamos para a Universidade do Porto] pressupõe uma missão assente em quatro pilares principais. Três desses pilares coincidem com a missão clássica de uma universidade de investigação, ou seja:

1. criação do conhecimento mediante a realização de actividades de investigação e desenvolvimento;
2. Transmissão de conhecimento pela via da formação integral dos seus alunos, numa perspectiva de formação ao longo da vida;
3. Promoção da cultura no respeito pela sua diversidade.

O quarto pilar tem sido integrado progressivamente pelas universidades mais prestigiadas a nível internacional. Tem a ver com o contributo directo que tem vindo a ser exigido às universidades para a actividade económica das sociedades em que se integram. Esse quarto pilar é, pois, o da

4. Transferência de conhecimento, tendo em vista a promoção do desenvolvimento económico e social, através da valorização das descobertas, da inovação e das criações culturais e artísticas geradas pela própria Universidade...

Estabeleceremos na Universidade do Porto uma cultura de planeamento e responsabilização... uma cultura de qualidade... a prática ... de uma auto-avaliação e avaliação sistemática das suas actividades... apoio à excelência... internacionalização como vector estratégico... aprofundamento da formação em empreendedorismo dos seus alunos, docentes e investigadores... abertura à comunidade geograficamente centrada na Área Metropolitana do Porto, tendo em vista intervir na definição e concretização de estratégias de desenvolvimento social, económico e cultural... colocar a Universidade do Porto entre as melhores universidades europeias e mundiais...” (José Marques dos Santos, discurso na *Sessão Solene de Tomada de Posse como Reitor da Universidade do Porto*, 03/07/2006, sublinhado nosso).

Como podemos constatar pelas declarações oficiais produzidas por cinco das maiores universidades públicas nacionais, as linhas estratégicas traçadas para o seu desenvolvimento cruzam-se face a preocupações comuns<sup>246</sup>: aos propósitos clássicos de ensino, investigação e

---

<sup>246</sup> Ainda outros exemplos de indiferenciação identitária e estratégica no sector do Ensino Superior em Portugal:

“Desenvolveram o conceito de campus virtual no Instituto, através da instalação do projecto de e-learning e de uma rede wireless acessível a todos e em qualquer espaço. Delinearam uma nova estratégia de comunicação direccionada para o exterior, porque até à data (2000) só o faziam para o interior... Desenvolveram uma estratégia de aproximação ao meio envolvente, ou seja, com o tecido empresarial... diferenciaram-se na oferta de soluções à medida das carências empresariais, numa altura em que o mercado académico é cada vez mais competitivo... é necessária uma capacidade de inovação constante...”

A inovação foi sempre um dos valores do ISLA. A preocupação em oferecer soluções de ensino ajustadas às necessidades de emprego fez com que o Instituto fosse pioneiro no lançamento de vários cursos...” (sobre o Instituto Superior de Línguas e Administração, in *Marcas*, suplemento da revista *Marketeer*, nº 128, Março/2007: 13-14).

“A Universidade Nova de Lisboa é a mais recente Universidade Pública de Lisboa. Fundada em 1973, no âmbito de uma política de expansão e renovação do ensino universitário em Portugal, a NOVA orgulha-se da interdisciplinaridade que promove entre várias áreas de conhecimento... [tem] quatro eixos estratégicos – Excelência da formação, alicerçada na qualidade da investigação; inovação e promoção do empreendedorismo; internacionalização ... Integrada numa estrutura de expansão e diversificação do ensino superior, a NOVA adoptou, desde o início, um modelo estrutural considerado novo no contexto universitário português. Esta estrutura foi organizada de acordo com um modelo departamental e interdisciplinar, associado à Tecnologia, simultaneamente com as Ciências Sociais e Humanas e as Ciências Médicas. Neste contexto, a Universidade Nova de Lisboa foi também uma resposta a uma crescente necessidade do ensino superior em Portugal, de um modo geral, e na região de Lisboa, em particular.... A inovação e a qualidade são características comuns a todas as unidades orgânicas da Universidade Nova de Lisboa. Estas premissas estão patentes nos programas pioneiros que foram lançados pela Universidade em Portugal: a primeira licenciatura em Engenharia informática, em 1976... (in apresentação da instituição no *site* da Universidade Nova de Lisboa, www.unl.pt, 05/2007, sublinhado nosso).

“A Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro nasceu, com tal estatuto, em 1986, embora no seu historial credite também toda uma valiosa herança colhida no “velho” Instituto Politécnico de Vila Real, que em 1973 foi criado nesta cidade... De acordo com os seus Estatutos, esta Universidade, que tem como objectivos fundamentais o Ensino, a Investigação, a Extensão e Apoio à Comunidade, deverá constituir um Centro de Excelência para a educação permanente e para a criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia... A UTAD tem o seu próprio espaço no seio do ensino superior em Portugal pois contribui para que as carências detectadas quanto a cursos de interesse nacional sejam satisfeitas, escolhendo áreas ainda não esgotadas quanto ao mercado de trabalho” (in apresentação da instituição no *site* da Universidade Nova de Trás-os-Montes e Alto Douro, www.utad.pt, 05/2007, sublinhado nosso).

prestação de serviços, juntam-se agora o empenhamento no desenvolvimento local, regional, nacional ou, mesmo, global das sociedades; na ligação às empresas; na promoção das actividades de empreendedorismo; na aposta nas novas tecnologias; na atenção à qualidade; ou no cuidado com os índices de visibilidade externa. Disto resulta uma fraca diferenciação entre as instituições, nomeadamente do ponto de vista da sua identidade organizacional.

“Não existe em Portugal a tradição de cada Universidade apresentar um perfil específico para a sua missão institucional, pelo que os estatutos das diversas Universidades se limitam, de um modo geral, a assumir uma posição formal de transcrever, com pequenas variações, os objectivos da Lei de Bases do Sistema Educativo e a Lei da Autonomia Universitária...” (Sérgio Machado dos Santos, “Universidade do Minho: missão a revisitar?”, *Fórum*, 2002: 39).

Essa dificuldade das universidades portuguesas comunicarem uma identidade e um posicionamento distintivo está bem patente na afirmação da Universidade de Coimbra, que diz ser uma “velha Universidade jovem, viva e dinâmica” (ver excerto seguinte). Mas estas

---

“Espero que, através deste portal (que é uma das principais portas de entrada na Universidade [do Algarve]), se possa transmitir a ideia de que a Universidade do Algarve não se preocupa com o acessório, mas valoriza o principal; não se encerra na região, mas projecta-se para o exterior; não se limita a ensinar, mas produz conhecimento para valorizar o ensino e a transferência de tecnologia; não se reduz ao público que termina o 12º ano, mas procura novos adeptos para a aventura do conhecimento, mais jovens ou mais idosos, oferecendo-lhe linhas de ensino diferenciado; não se limita às questões estritas de uma instituição fechada nas suas torres do conhecimento, mas abarca um elevado número de actividades circum-escolares, desde o teatro à música, desde o desporto ao ambiente; não se limita a agir como entidade isenta de responsabilidades sociais, mas alarga a sua acção à valorização da cidadania e da sustentabilidade global” (*in Mensagem do Reitor no site da Universidade do Algarve*, www.ualg.pt, 05/2007, sublinhado nosso).

“A Universidade [da Madeira] é um centro de criação, transmissão, crítica e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia ao serviço do homem, com escrupuloso respeito por todos os seus direitos fundamentais. ... A Universidade desenvolverá uma política de ensino e investigação que tenha em conta as especificidades da Região Autónoma em que se insere, colaborando na formulação das políticas nacional e regional de educação, ciência e cultura, e pronunciando-se sobre os projectos legislativos que lhe digam directamente respeito” (*in Missão e Fins*, no site da Universidade da Madeira, www.uma.pt, 05/2007, sublinhado nosso).

“A Universidade deve servir a Sociedade, através da criação de uma vivência socio-cultural e científica que tenha no seu centro o Homem, em permanente busca da perfeição. Nesta perspectiva a Universidade Técnica de Lisboa, com o intuito de poder delinear uma estratégia coerente que a envolva no seu todo, e para poder definir os seus objectivos estratégicos, deve definir em primeiro lugar a sua Missão. É Missão da UTL promover, desenvolver e transmitir o conhecimento científico, técnico e artístico, nos seus domínios específicos de intervenção, com qualidade, impulsionador da modernidade e adaptado às necessidades dinâmicas da sociedade, numa perspectiva ético-cultural e de crescente internacionalização. Neste contexto, a UTL deve assumir-se como uma Universidade Europeia do Séc. XXI, atenta a novos desafios que a sociedade lhe coloque, liderando as componentes essenciais do processo da inovação, as actividades de investigação científica e de prestação de serviços e visando a formação de recursos humanos de elevada qualidade” (*in Missão no site da Universidade Técnica de Lisboa*, www.utl.pt, 05/2007).

características são igualmente reclamadas pelas ditas “novas” universidades de Aveiro, Beira Interior, Madeira, Trás-os Montes e Alto Douro, e pela própria Universidade do Minho!

“Vivemos, indiscutivelmente, uma conjuntura de mudança. A multiplicidade de projectos em curso, por iniciativa da Reitoria ou das Faculdades, é o espelho de uma velha Universidade jovem, viva e dinâmica, que se afirma pela qualidade das suas actividades de formação, investigação e de prestação de serviços, mas também como instituição de referência nos domínios da cultura e da cidadania, que faz parte da cidade, da região e do País e com eles pretende colaborar na concretização das reformas que a sociedade reclama “ (Fernando Seabra Santos, *Discurso do Reitor na Comemoração do Aniversário da Universidade de Coimbra*, 01/03/2004).

A sociedade do século XXI parece esperar que as universidades abandonem a sua “torre de marfim” e que mudem, ainda que segundo um modelo previamente estudado, creditado e aprovado por governos e instituições transnacionais. E as instituições de Ensino Superior, num esforço, que é também o da sobrevivência, vêem-se obrigadas a procurar um novo caminho, algures entre o seu passado singular e as normas, regulamentos, formulas e critérios criados, impostos e monitorizados no exterior. Daí que, neste contexto de crescente controlo externo (por vezes mascarado com etiquetas de *autonomia*, *qualidade* ou *responsabilidade pública*), as universidades encontram sérias dificuldades de diferenciação identitária. Todas querem mostrar-se como a sociedade espera que sejam: *jovens, dinâmicas, responsáveis, internacionais, tecnológicas, enfim modernas e arejadas*. Embora este fenómeno tenha sido igualmente identificado para o caso das organizações empresariais, cujas identidades parecem seguir as tendências sociais dos mercados em que actuam, conduzindo a representações muito semelhantes entre si (como referem os estudos de Balmer e Wilkinson, 1991; e Balmer e Stotvig, 1997).

“O modelo de governação do Reitor Guimarães Rodrigues estava já presente no período de Machado dos Santos! Mas foi exacerbado! ... A ideia gestonária já era uma ideia de Machado dos Santos! O próprio Chaínho Pereira criou o gabinete de marketing!... A produtividade foi-nos imposta de fora!... Não houve uma verdadeira ruptura!” (Moisés de Lemos Martins, entrevista: 27/08/2007).

“O posicionamento do ensino superior como elemento essencial dinamizador da promoção da inovação e do desenvolvimento sustentado, a justificar, como objectivo estratégico, o aprofundar da missão institucional, definindo uma ‘carta estatutária’ que incluía uma declaração explícita da missão institucional e um programa estratégico de desenvolvimento, tendo em consideração as necessidades decorrentes do caminhar acelerado para a Sociedade do Conhecimento” (Sérgio Machado dos Santos, “Universidade do Minho: missão a revisitar?”, *Fórum*, 2002: 43, sublinhado nosso).

“Ora bem, nessa altura [do primeiro mandato], não houve uma ruptura institucional... Eu não sou propriamente um homem de rupturas... mas era preciso ver de novo... correr riscos!” (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007).

A Universidade do Minho também procurou (como em outros momentos da sua história) investir-se dos valores que a sociedade, e as forças políticas em particular, pareciam premiar. Para isso, tentou reconstruir o seu imaginário cultural (Eisenberg e Goodall Jr, 2004), nomeadamente através da aquisição de novas competências, habilidades e práticas de trabalho, que conduzissem a maior eficiência e responsabilidade pública. Assim se justifica que o quarto vector estratégico desta Reitoria tenha sido a reestruturação dos serviços e procedimentos internos<sup>247</sup>. Uma operação que, de resto, foi levada a cabo por outras instituições públicas que transitaram para o modelo e comportamento empresarial (Cooper, 2004).

“A Universidade procedeu à adaptação do sistema de avaliação de desempenho (SIADAP) à situação específica da Universidade nos termos previstos nos respectivos estatutos, tendo sido estabelecidas normas para a sua implementação, nomeadamente as normas para a designação dos avaliadores e o calendário da aplicação do sistema de avaliação” (António Guimarães Rodrigues, *Relatório de Actividades 2005*, 17/02/2006: 10).

Nessa reestruturação, destacamos as mudanças operados no domínio da comunicação e informação (que serão detalhadas mais adiante) e no reforço da autonomia das escolas e institutos. Relativamente a este último assunto, salienta-se a criação de um órgão informal de relação com as unidades funcionais, que foi designado de Conselho de Escolas.

---

<sup>247</sup> António Guimarães Rodrigues, *in* discurso da *Sessão Solene do Dia da Universidade*: 17/02/2003.

“Por outro lado, o órgão informal designado de Conselho de Escolas reuniu todos os meses com a Reitoria que, desta forma, pretende agilizar a ligação entre a Reitoria e as Escolas num contexto de permanente interacção. Em articulação com o Conselho de Escolas e as Unidades de Serviços, está em curso a Reestruturação Orgânica e a Definição Funcional que abrangerá toda a Universidade” (António Guimarães Rodrigues, *Discurso do Reitor na Sessão Solene do Dia da Universidade*, 17/02/2003).

“Têm sido constituídas várias Comissões, Conselhos e Assessorias, dando corpo à consolidação da reunião de competências em torno de objectivos assumidos institucionalmente” (António Guimarães Rodrigues, in “A Universidade do Minho no Século XXI”, *Boletim da Universidade do Minho*, nº 124, 05/2005: 2).

O Conselho de Escolas era constituído pelos Presidentes das escolas e institutos da Universidade do Minho e reunia um grupo de “conselheiros” ao Reitor, na definição estratégica da instituição sob o lema fundador da participação. Contudo (e seguindo as pistas de Fairclough, 1993, numa análise das universidades inglesas), entendemos a criação do Conselho de Escolas como parte do esforço para gerar um “mercado interno” na organização. Guimarães Rodrigues defendia, já desde a campanha eleitoral, uma maior autonomia das unidades na tomada de decisões e no planeamento estratégico e, quando Reitor, acabou por tomar algumas medidas que induziam à concorrência entre as estruturas. Na verdade, o princípio da autonomia centrava-se na responsabilização nas unidades, mas constituiu uma forma de originar flexibilidade e racionalização interna. No Conselho de Escolas as unidades tomavam posições, frente a frente, sobre a mudança organizacional.

“As Escolas são consideradas células fundamentais do funcionamento e definição estratégica da Universidade... Cabe às estruturas da Universidade, em particular às suas Escolas, evoluir para um estágio de maior criatividade e empenhamento, de maior participação, autocrítica e pró-activa” (António Guimarães Rodrigues, *Programa de Acção para a Reitoria da Universidade do Minho*, 05/2002: 6, sublinhado nosso).

Por outro lado, procurando alargar o aconselhamento institucional e a visibilidade externa, a Reitoria da Universidade do Minho criou o Conselho Estratégico, no ano 2005. Trata-se de uma estrutura informal, constituída de elementos exteriores à instituição e que são convidados pela sua “reconhecida experiência e compreensão dos vectores que constituem para a Universidade

fragilidades e oportunidades”<sup>248</sup>. Esta medida, inovadora no Ensino Superior em Portugal, vinha também cumprir as exigências externas de *accountability* e transparência.

“Neste sentido, o convite do Reitor a um conjunto de personalidades, em função do seu perfil, culminou com a constituição de um Conselho Estratégico – órgão, que assistirá a Reitoria na sua função de avaliação prospectiva e de promoção de oportunidades para a intervenção da Universidade...

Na sua actual composição, integram o Conselho Estratégico, para além da equipa da reitoria, as seguintes personalidades: Carlos António Alves Bernardo (Vice-Presidente da Comissão de Coordenação da Região Norte), Filipe de Botton (Logoplaste), Manuel Maria Carrilho (ex-Ministro da Cultura), José Luis Encarnação (consultor da União Europeia para a área das Tecnologias da Informação e Comunicação, INI-GraphicsNet), Emílio Ferreira dos Santos Gomes (Agência Portuguesa de Inovação e Conselho de Administração do Avepark), Pedro Merino Gómez (Director Geral de Investigação e Desenvolvimento da Junta da Galiza), António Manuel Rodrigues Marques (Presidente da Associação Industrial do Minho), João Picoito (CEO do Grupo Siemens Communications Portugal), Sérgio Machado dos Santos (Reitor Honorário e Presidente da fundação Carlos Lloyd Braga), José Manuel Villas-Boas (Embaixador).

Com esta composição, a Universidade do Minho é, efectivamente, a primeira Universidade Portuguesa a constituir um Conselho Estratégico não sectorial nem corporativo, no sentido dos seus membros ou da sua afiliação política” (António Guimarães Rodrigues, in “A Universidade do Minho no Século XXI”, *Boletim da Universidade do Minho*, nº 124, 05/2005: 3, sublinhado nosso).

“O presidente [da Escola de Ciências da Saúde], Sérgio Machado dos Santos, também membro do Conselho Estratégico, reafirma que é hoje ‘um instrumento imprescindível para lidar adequadamente com as ameaças que se colocam às academias e com as janelas de oportunidade que, por vezes, se abrem... muito positiva a participação externa de prestígio’ na promoção e... ‘reforço do sentido de pertença’ “ (“O Conselho dos Onze”, *UMjornal*, 01/07/2005: 8).

---

<sup>248</sup> António Guimarães Rodrigues, in “A Universidade do Minho no Século XXI”, *Boletim da Universidade do Minho*, nº 124, 05/2005: 3.

Para além dos quatro “vectores estratégicos”, a reitoria de Guimarães Rodrigues demonstrou uma acentuada preocupação com as questões do financiamento (face a uma quebra sucessiva nas transferências do Orçamento de Estado) e da racionalização (que supunham uma melhor utilização dos recursos em tempos de meios escassos). Os discursos oficiais do primeiro mandato (lembramos, em particular, os do *Dia da Universidade*) foram dominados pelas dificuldades orçamentais.

“O Orçamento de Estado atribuído ao conjunto das Universidades Portuguesas para 2003 foi inferior em cerca de 25 milhões de Euros em relação ao que, já de si, seria um orçamento de rigor” (António Guimarães Rodrigues, *Discurso do Reitor na Sessão Solene do Dia da Universidade*, 17/02/2003, sublinhado nosso).

“Falar das dificuldades do passado mais recente, seria falar do reduzido e insuficiente orçamento de Estado, da descapitalização que o ano 2003 trouxe para a instituição universitária, do facto da Universidade do Minho ter sido penalizada por apresentar saldo no orçamento privativo no final de 2002, face ao balanço das receitas próprias geradas pela actividade de extensão desenvolvida pela instituição... O orçamento de funcionamento da Universidade foi reduzido para menos de 50% do valor distribuído em 2002” (António Guimarães Rodrigues, *Discurso do Reitor na Sessão Solene do Dia da Universidade*, 17/02/2004, sublinhado nosso).

“Em 2004 voltou a repercutir-se na Universidade o insuficiente investimento no Ensino Superior, por via de um Orçamento de Estado que não contemplou nem a inflação nem os encargos correspondentes à progressão na carreira de docentes e funcionários” (António Guimarães Rodrigues, *Discurso do Reitor na Sessão Solene do Dia da Universidade*, 17/02/2005, sublinhado nosso).

“O ano de 2005 foi mais um ano de insuficiente financiamento da Universidade. O orçamento nominal da Universidade foi extremamente penalizante, representando uma redução de 4% em relação ao orçamento do ano 2004” (António Guimarães Rodrigues, *Discurso do Reitor na Sessão Solene do Dia da Universidade*, 17/02/2006, sublinhado nosso).

Todavia, o tempo discursivo ocupado com a temática da redução do financiamento público foi diminuindo, ao longo do mandato. Se no primeiro discurso como Reitor da instituição, no *Dia da*



*Universidade* de 2003, Guimarães Rodrigues ocupou nove páginas com o tema do financiamento, em 2006 o assunto não teve direito a mais de uma página. Nessa altura, a Academia parecia estar já plenamente consciente das dificuldades e a Reitoria assumia novas formas de viabilização do funcionamento institucional. Do momento da indignação, a Universidade passara à consciencialização e, finalmente, à assumpção das novas regras de jogo.

“Do ponto de vista pessoal era minha intenção ter inquietado esta instituição há quatro anos atrás. Penso que não se inquieta uma instituição por qualquer razão. Há uma responsabilidade muito grande e quando se faz, tem de ser feito de uma forma muito segura e responsável” (António Guimarães Rodrigues, em entrevista ao *UMdicas*, 05/08/2006: 12).

Ainda que tudo isto não fosse fácil de aceitar pelos membros da instituição, confrontados com a redução de verbas, diminuição da pressão do acesso, decréscimo de funcionários, processos de avaliação de desempenho, modelos de planeamento estratégico, novos públicos, e a necessidade de alterarem valores e práticas passadas. Isso mesmo reconheceu o Reitor Guimarães Rodrigues, em várias ocasiões (ver excertos seguintes).

“A mudança, mesmo quando amplamente desejada, gera sempre inquietação quando se concretiza em acções específicas. Não basta querer a mudança é necessário aceitar mudar e acreditar na mudança. É uma questão de horizonte. As soluções e ajustamentos pontuais ou imediatos, embora muitas vezes necessários, são demasiado simples e, frequentemente, geradores de complexidades acrescidas no futuro.

A Universidade compreendeu que as restrições orçamentais impostas em 2002 não foram um factor estranho ao seu funcionamento. Teve e terá consequências.

É previsível, um futuro próximo que trará alterações de fundo à envolvente do Ensino Superior. Dois factores contribuem para essa alteração. A redução, ao mesmo inversão, na pressão do acesso ao ensino superior e as restrições do Orçamento.

Os desafios que se colocam para 2003 passam pela gestão de uma *Orçamento de Incerteza num Enquadramento de Incerteza*.

Estas condições tornam ainda mais premente o esforço de definição estratégica e de racionalização” (António Guimarães Rodrigues, *Discurso do Reitor na Sessão Solene do Dia da Universidade*, 17/02/2003, destaques nossos).

“Para uma ‘viagem’ é necessária uma ‘tripulação’ e um ‘comando’. Os momentos da viagem são muitas vezes difíceis para a ‘tripulação’. Com a calma do vento, as velas não enfunam, e a dificuldade de movimento gera o desalento. Em tempestade, o risco é grande, as vontades são postas à prova e esmorece a resistência. É grande a tentação de resistir, de aportar a porto seguro, de evitar a tempestade, de esquecer, o destino traçado.

Um ‘tripulação’ espera que o comando do navio conheça e saiba encontrar a rota, e a conduza ao destino em segurança, alcançando as vantagens imaginadas que a fizeram aderir à aventura” (António Guimarães Rodrigues, “Missão Cumprida”, *Boletim da Universidade do Minho*, nº 126, 01-02-03/2006).

As novas regras geravam, além do mais, desconforto entre os funcionários da instituição e eram, muitas vezes, entendidas como uma ameaça. Nos excertos seguintes, contendo afirmações de líderes, docentes, funcionários e alunos da instituição, percebemos alguma inquietação e resistência à mudança.

“A Universidade do Minho não tem de mudar a sua identidade no actual contexto do Ensino superior. A nossa identidade não precisa de mudar e não deve mesmo! Temos é de dar a conhecer o que somos” (Lúcio Craveiro da Silva, entrevista: 18/01/2005).

“... os tempos estão difíceis para a Universidade e o horizonte não é – bem pelo contrário – de desanuviamento... É necessário, a meu ver, que os membros da comunidade universitária assumam as suas responsabilidades, numa hora em que, por muito que se diga o contrário, as lógicas e as razões da política que se desenha para o ensino superior são as das finanças públicas e do equilíbrio orçamental... Importa que, no afã de racionalizar e de poupar, se não comprometa a missão da própria Universidade...” (Manuel Pinto, docente do Instituto de Ciências Sociais, “Resistir e mudar”, *UMjornal*, 01/05/2003: 2, sublinhado nosso).

“No entanto, numa altura em que se tem apresentado a procura de uma maior qualidade do ensino como preocupação predominante, sentimos as maiores dificuldades em manter essa

qualidade na nossa acção do dia-a-dia como professores” (João Ferreira, Presidente da Escola de Ciências, em declarações ao *UMjornal*, 01/05/2003: 10, sublinhado nosso).

“A sensação que temos é que estamos a ser asfixiados lentamente [pela tutela]. Há que reagir e dar o grito da revolta de forma coordenada contra este colete-de-forças” (Manuel da Silva Costa, Presidente do Instituto de Ciências Sociais, em declarações ao *UMjornal*, 01/05/2003: 10, sublinhado nosso).

“Assim, encontramos um deslizar da Universidade que se vai rendendo, involuntariamente à armadilha que o politicamente hegemónico lhe quer impor, insuflando-lhe um modelo – o da empresa, de preferência, a de curto prazo e amplos lucros... Afinal onde fica Bolonha? Onde ficamos nós?” (António Eugénio Peixoto, docente do Instituto de Letras e Ciências Humanas, “Em louvor da teoria”, *UMjornal*, 01/12/2004: 2, sublinhado nosso).

“Um docente universitário assoberbado de tarefas dificilmente poderá ser um intelectual reflexivo; será antes um intelectual fazedor de rotinas. Por muito boas que sejam as ideias, a construção de uma pedagogia universitária de qualidade está seriamente comprometida em tais circunstâncias” (Joaquim Sá, docente do Instituto de Estudos da Criança “Pedagogia Universitária e a 3ª Lei de Newton”, *UMjornal*, 01/12/2004: 1, sublinhado nosso).

“Entre 95 a 99 por cento das pessoas devem estar indignadas [com o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho], pelo menos são poucos os que se mostram agradados! Temos comentado isso informalmente” (Fernando Parente, Presidente da Associação de Funcionários da Universidade do Minho, em entrevista ao *UMjornal*, 01/12/2004: 3, sublinhado nosso).

“Roque Teixeira, Presidente da Associação de Estudantes da Universidade do Minho (AAUM) apresentou o primeiro assunto [na RGA]... O Tratado de Bolonha foi abordado de um ponto de vista financeiro pelo Presidente da AAUM, convocando todos os alunos da UM para múltiplas formas de manifestação de desagrado que irão existir...” (“Bolonha discute-se em RGA extraordinária”, *Académico*, 26/04/2006: 4).

Neste ambiente de efervescência, a Universidade do Minho confrontou-se com a possibilidade da sua “identidade institucional estável estar em declínio” (Fairclough, 1993). Face a um clima geral de redução da autoridade das universidades (sobre os potenciais candidatos ou a

sociedade em geral), de perda da autoridade interna, de confronto com o Estado e de incompreensão social, a identidade colectiva da instituição parecia fragmentada e incompreendida. Nessa altura, as elites procuraram orientar a sua reconstrução, através da confirmação dos traços identificadores do passado e da institucionalização de novas características, com pretensão de modernidade e diferenciação. Assim, mantiveram-se os valores identitários clássicos, da capacidade de inovação institucional, da ligação à região, da singularidade do modelo de organização matricial e da ideia de “Universidade Completa”<sup>249</sup> (como evidenciam afirmações seguintes).

“A Universidade do Minho, desde a fundação, que teve a capacidade de inovar, em todos os aspectos – no seu relacionamento com o meio, na configuração dos seus cursos e, inclusivamente, na própria estrutura da Universidade. E, portanto, essa foi uma capacidade que nos acompanhou ao longo do tempo e que tem mostrado os seus frutos. A Universidade ainda mantém uma estrutura, singular nas universidades portuguesas, que é a estrutura matricial; extremamente económica em termos de gestão e que nos permite ter alguma margem no sentido de investimento naquilo que são nossas orientações estratégicas. Outra característica da Universidade (que vem, aliás, dos seus primeiros estatutos) .... é a preocupação de olhar para a sua envolvente e promover o desenvolvimento económico e cultural dessa envolvente. Isso traduz aquilo que é a marca, a cultura da própria instituição. Uma cultura continuada, ao longo destes trinta anos, e que produz algumas destas manifestações que hoje em dia observamos, mas que são reflexo de trabalho continuado e de uma cultura da instituição” (António Guimarães Rodrigues, em *entrevista à TSF*, programa “Rádio Universidade”, 18/01/2005).

“Com apenas 31 anos de existência, a Universidade do Minho é já uma Universidade de referência. Evidencia-se pela qualidade dos seus estudantes e pelo reconhecimento público dos seus licenciados, mestres e doutores. Mas também pelo intenso envolvimento com a sociedade e com a região. A *matriz assumida é singular*. A instituição não tem faculdades, mas escolas, unidades culturais e serviços que frequentemente desenvolvem projectos comuns. As licenciaturas são alguns dos exemplos de um modelo assente na

---

<sup>249</sup> Em 2006, a Universidade do Minho deu mais um passo para cumprir o sonho de ser uma “Universidade Completa” (LLoyd Braga): foi aprovada, em Senado, a criação do curso de Música, dando maior expressão à área do saber das Artes, iniciada com a criação da licenciatura em Arquitectura (1996), e que se vinha juntar aos projectos sonhados, mas adiados, na fundação como o da Escola de Saúde (1998) e o da Escola de Direito (1993).

racionalização de meios” (“Um novo conceito de universidade”, *Diário do Minho*, 17/02/2005, sublinhado nosso).

“Recuperar a memória dos fundadores é uma forma de reflectir sobre a Universidade!” (António Guimarães Rodrigues, *Sessão Solene de Homenagem a Carlos Lloyd Braga ‘Um homem de fazer’*, Cátedra Professor Carlos Lloyd Braga, 28/05/2007).

“É fundamental preservar a memória da Universidade...” (Licínio Chaínho Pereira, *Sessão Solene de Homenagem a Carlos Lloyd Braga ‘Um homem de fazer’*, Cátedra Professor Carlos Lloyd Braga, 28/05/2007).

Encontrámos, nesta instituição, um fenómeno de conservação identitária importante. O valor do *lugar* da Universidade do Minho continuou a ser uma força identitária valiosa, durante a Reitoria de Guimarães Rodrigues. Os *campi* de Gualtar e Azurém mantiveram o seu crescimento, não obstante as grandes dificuldades orçamentais com que a instituição se debatia. A todas as nações corresponde um território (Smith, 1991), uma geografia física que é também histórica, cultural, social e emocional. O *estado-nação* que era a Universidade do Minho continuava a precisar dessa expressão identitária importante, de uma *homeland* organizacional que fosse o lugar de acolhimento duma identidade cada vez mais hiper-imaginada. Referimo-nos a uma *homeland* (Anderson; 1991; Smith, 1991) que coincidisse com a *heartland* (Clark, 1998) organizacional.

“Num cenário de ausência de financiamentos PIDDAC, a Universidade do Minho foi capaz de cativar financiamento significativo para as suas instalações pela disponibilidade de investimento de receitas próprias, e por possuir uma carteira organizada de projectos de investimento... Progressivamente, apesar das limitações extremas de financiamento, a Universidade vai atingindo a sua configuração limite de instalações” (António Guimarães Rodrigues, *Relatório de Actividades 2006*, 16/02/2007: 13).

“Eu acho que as instituições se reformam por dentro. É assim que eu entendo a autonomia...” (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007).

Mas a esta Universidade, imaginada na fundação, foram sendo acrescentados novos ou, talvez seja melhor dizer, renovados valores, em função de uma “leitura política”<sup>250</sup> da Reitoria e das motivações externas. Assim, a identificação social da instituição começou a integrar os princípios do empreendedorismo, da inovação tecnológica e do reconhecimento social. Em todos os casos, estamos perante pilares identitários herdados do passado, mas que atingem ou revelam agora novas dimensões.

“Essas características da internacionalização, das novas tecnologias e da capacidade de inovação são traços que existiram sempre na Universidade. Eram já preocupações iniciais, mas que não se puderam concretizar logo, ou concretizaram-se à dimensão da época... Lembro-me do esforço que fizemos para comprar computadores!” (Lúcio Craveiro da Silva, entrevista: 18/01/2005).

“Fomos pioneiros a falar da qualidade do ensino e a lançar avaliações internas e externas aos estudantes, quer sobre infra-estruturas, quer sobre a aprendizagem. Foi em 1992/93 que o então Reitor, Sérgio Machado dos Santos, me pediu para coordenar estas questões. Sinceramente estamos à frente no país” (Maria Irene Montenegro, em entrevista ao *UMjornal*, “A qualidade de ensino da UM é a melhor do País”, 01/05/2005: 3, sublinhado nosso).

O empreendedorismo da fundação perspectivava-se como uma actuação concertada da instituição na prossecução da sua missão de ensino, investigação e serviço à comunidade (que incluiu, desde logo, uma forte ligação ao tecido empresarial minhoto); mas o empreendedorismo do século XXI exigia auto-sustentação financeira, eficiência e produtividade interna, planeamento estratégico, desenvolvimento de conhecimento aplicado, e participação pública. Quanto ao espírito de inovação, do passado fundador e da “época dourada”, surgia, agora, renovado numa base digital e dando expressão a uma actualíssima “inteligência conectiva” (Kerckhove, 2005<sup>251</sup>). Já o reconhecimento social, de um período entendido como *prestígio*

---

<sup>250</sup> Guimarães Rodrigues em entrevista ao *Diário do Minho*, “A UM é um caso de sucesso”, suplemento especial da comemoração do 31º aniversário da Universidade do Minho, 17/02/2005.

<sup>251</sup> Derrick de Kerckhove, “Inteligência Conectiva na Universidade”, conferência proferida na Universidade do Minho, 16/02/2004 (integrada no lançamento da nova identidade visual).

institucional (1974-1984) e de um outro marcado pelas percepções de *imagem* (1985-2002), tornou-se sinónimo de uma hiper-valorizada *reputação organizacional*.

“Isso foi, também, uma originalidade da Universidade do Minho. Tradicionalmente, universidade queria dizer ensino e investigação. O serviço à comunidade começou nessa altura e está ligado à génese desta universidade” (Lúcio Craveiro da Silva, entrevista ao *UMjornal*, 02/2004: 3)

“A Universidade do Minho... sentimos que tem dinâmica fortíssima de ligação ao tecido empresarial... há centros de excelência nesta Universidade em áreas decisivas para o país... com fortíssima integração no sector privado... é, provavelmente, uma das primeiras universidade portuguesas... a organizar um modelo de conhecimento, e a tratá-lo como um mais valia enorme do seu património,... e a tentar ver de que forma rentabiliza este conhecimento como factor de sucesso económico da própria Universidade... Sentiu que a sua intervenção junto do tecido produtivo pode ser uma fonte de riqueza e uma mais valia do seu funcionamento... (Emídio Gomes, Presidente da *Agência Portuguesa de Inovação*, em entrevista à TSF, programa “Rádio Universidade”, 18/01/2005).

“A Universidade do Minho, passadas três décadas da sua fundação, é no contexto nacional um exemplo de qualidade e de referência no âmbito do Ensino Superior em Portugal. No âmbito local e regional é a verdadeira “Universidade sem Muros”, ensinando e aprendendo em contacto permanente com as gentes e os agentes da região. Orientada e qualificada para a internacionalização... comprometida com o desenvolvimento social, científico, cultural e tecnológico. É uma Universidade virada para o novo paradigma social, para uma sociedade do conhecimento da ‘aprendizagem virtual’...” (Fernando Parente, Presidente da *Associação de Funcionários da Universidade do Minho*, “Vestir a Camisola da UM”, *UMjornal*, 02/2004: 2).

Estas metamorfoses identitárias faziam-se em conformidade com a visão política da Reitoria liderada por Guimarães Rodrigues (como ele próprio afirmou), mas também num esforço de agir em conformidade com as regras de algumas entidades reguladoras do sector em termos internacionais. Segue-se um excerto do *Relatório da OCDE* sobre o Ensino Superior (universitário e politécnico) em Portugal, em finais de 2006. Os valores e objectivos

estratégicos que se foram concertando e comunicando na Universidade do Minho, dos últimos anos, apresentavam grande conformidade com o discurso da OCDE.

“Contudo, a educação terciária precisa de sistemas de governo mais modernos e eficientes, centrados nos desafios e oportunidades emergentes para as instituições e seus recursos. Este sector precisa de atender às necessidades sociais e económicas do mercado e da sociedade, bem como às crescentes oportunidades da ciência e tecnologia...

A autonomia e governo das universidades públicas e institutos politécnicos em Portugal ...[caracteriza-se por certos] tipos de intervenção que apoiam pouco o exercício apropriado da autonomia e tendem a minar a confiança – face à inovação e empreendedorismo – ao nível institucional...

A conclusão tirada é que as instituições de Ensino superior em Portugal estão menos envolvidas com as necessidades nacionais, são menos criativas, responsáveis, empreendedoras e inovadoras, menos transparentes no processo de decisão requerido e expectável pelo país com um todo...

Portugal deveria articular uma estratégia de investimento para a educação terciária, começando por uma atenção imediata ao aumento do desempenho e eficiência, bem como estratégias de longo prazo destinadas ao aumento de fundos em geral. A estratégia deveria passar pelo alinhamento de políticas com planos estratégicos para o sector terciário, que deveriam incluir a articulação de retornos estratégicos (e papeis apropriados para recursos públicos em contraste com os privados) (*OCDE Report*, “Reviews of National Policies for Education – Tertiary Education in Portugal”, 13/12/2006).

Paralelamente, uma outra dimensão da identidade institucional foi ganhando relevo. O desporto afirmou-se como um complemento formativo, mas também como um traço diferenciador da instituição. O esforço de construção de uma dimensão desportiva nas actividades da Universidade do Minho teve origem nos mandatos de Machado dos Santos, mas atingiu uma expressão relevante sob a liderança de Guimarães Rodrigues. Este traço identitário tornou-se



visível nos complexos desportivos construídos<sup>252</sup>, nos regulamentos aprovados para apoio ao estudante-atleta<sup>253</sup>, no número de eventos organizados, ou nos prémios conseguidos.

“A Universidade é um dos maiores centros de prática desportiva do país. Foram organizados 67 eventos desportivos e recreativos intra-muros. A Associação Académica da Universidade do Minho alcançou, mais uma vez, o primeiro lugar do ranking desportivo nacional, com 13 campeonatos nacionais, 18 segundos lugares e 16 terceiros.

Do reconhecimento da expressão desportiva da academia resultou a atribuição de responsabilidades pela organização do Campeonato Mundial Universitário de Badmington, a realizar em 2008” (António Guimarães Rodrigues, *Discurso do Reitor na Sessão Solene do Dia da Universidade*, 17/02/2003).

“A nossa visão: nos próximos 10 anos a Universidade do Minho deverá ser reconhecida, no espaço Europeu, como uma referência no que se refere ao pensamento e intervenção enquanto serviço, na formação complementar dos seus estudantes, nas vertentes desportiva e cultural” (Fernando Parente, Director do Departamento de Desporto e Cultura dos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho, *in Apresentação do DDC*, [www.sas.uminho.pt](http://www.sas.uminho.pt), 05/2007, sublinhado nosso)

Como demonstram estudos em universidades nos Estados Unidos da América (Theus, 1993; Arpan *et al.*, 2003; Kazoleas *et al.*, 2003), a expressão desportiva de uma instituição constitui uma dimensão da sua imagem e um factor de atracção para os potenciais alunos. Do mesmo modo, a visibilidade desportiva da Universidade do Minho foi pensada como um meio de melhorar a atractividade da instituição. Aliás, num inquérito realizado aos novos alunos da Universidade (pelo *Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem*) em 2006, quando questionados sobre o tipo de iniciativas que a instituição poderia realizar para captar o

---

<sup>252</sup> Complexos desportivos da Universidade do Minho: Complexo Desportivo Universitário de Gualtar (inaugurado no ano lectivo de 1992/93), Complexo Desportivo de Azurém (2002/03), Centro de Condição Física de Santa Tecla (1996).

<sup>253</sup> Regulamento que enquadram actividade desportiva na Universidade do Minho: Regime Especial de Frequência do estudante-Atleta (Despacho RT 25/98), Regulamento do Tutorum (Despacho RT – 30/2005).

interesse de novos estudantes, a sugestão que acolheu mais votos foi, precisamente, a da realização de “competições desportivas abertas aos estudantes do secundário”<sup>254</sup>.

“Um programa de televisão relatava a evolução ‘recente’ da atitude dos estudantes universitários americanos. Era sublinhada a cultura de equipa desenvolvida, em que cada elemento assume como objectivo desempenhar no melhor da sua capacidade, em contribuição para o conjunto. A medida do sucesso atingido é traduzida pelo reconhecimento da equipa face a essa contribuição” (António Guimarães Rodrigues, “O que representa um prémio”, *Boletim da Universidade do Minho*, nº 124, 05/2005, destaque nosso).

Posto isto, podemos dizer que a Universidade do Minho era, em 2006 – na leitura dos seus líderes históricos e de gestão – uma universidade *completa, matricial, dinâmica, inovadora, jovem* e “*sem muros*”, mas também *virtual, estratégica, empreendedora e socialmente responsável*. Na linha dos melhores exemplos das “entrepreneurial universities” europeias de que fala Clark (1998), isto é, instituições excelentes, inovadoras, responsáveis, flexíveis, “sem fronteiras” e com uma atitude empreendedora que atravessa a organização. Como esses exemplos, a Universidade do Minho procurou conciliar os valores académicos tradicionais com os novos princípios da gestão pública. Refugiou-se na identidade histórica da instituição, para orientar a sua mudança e encontrar distintividade, mas integrou outras filosofias e princípios organizacionais. E todo este processo suportado pela comunicação, enquanto fenómeno gerador de compreensão, motivação, adesão e partilha na transformação da cultura e na recriação da identidade.

“... as universidades empreendedoras... procuram identidades organizacionais especiais; arriscam ser diferentes; aproveitam as oportunidades do mercado” (Burton Clark, *Creating Entrepreneurial Universities*, 1998: xiv).

“Quando me candidatei, havia a convicção, minha e da equipa que me acompanhava, ... de que preciso reequacionar o posicionamento... ser mais ambiciosa, afirmar-se mais. Uma Universidade não está numa redoma, não está protegida! Deve correr riscos...

---

<sup>254</sup> Inquérito aos Novos Alunos 2006.

inquietar o exterior e deixar-se inquietar!” (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/07/2007).

O caminho da recriação e distinção identitária das organizações é árduo, pois não basta dizer que são diferentes, é preciso encontrar nichos de capacidade distintiva, que sejam tangíveis na prática organizacional, para depois comunicá-los habilmente aos públicos certos. Essa dificuldade foi detectada no nosso estudo, que relevou uma lógica de mimetismo entre as instituições universitárias e tornou visível a “debilidade do mercado do Ensino Superior em Portugal” (de que falava Alberto Amaral, 2005<sup>255</sup>).

“À medida que ideias e práticas interagem, a dimensão simbólica e cultural da universidade torna-se particularmente importante no cultivo institucional de uma identidade e reputação distintivas” (Burton Clark, *Creating Entrepreneurial Universities*, 1998: xiv).

Estas instituições têm procurado a distintividade pela renovação das suas estruturas e programas de comunicação, onde se destacam as práticas publicitárias e o *design* gráfico. Por via destas formas de comunicação organizacional, procurou também a Universidade do Minho gerar e comunicar um posicionamento institucional diferenciado, como veremos no próximo ponto deste trabalho.

## 2. A Função de Comunicação

**“A Universidade do Minho, como ‘Universidade sem muros’, é uma Universidade que promove a comunicação interna, sem preconceitos ou barreiras ao livre pensamento e à criatividade. É uma Universidade permeável, a aberta à intervenção externa e decidida a intervir no seu exterior”**  
(António Guimarães Rodrigues, Discurso do Reitor no *Dia da Universidade*, 17/02/2005, sublinhado nosso).

---

<sup>255</sup> Alberto Amaral, “Os desafios das instituições de Ensino Superior”, *Ciclo de Conferências do 30º Aniversário do IEP*, Universidade do Minho, 19/10/2005.

Ao olharmos o sistema de comunicação instalado na Universidade do Minho entre 2003 e 2006 (isto é, políticas, estruturas e práticas que dão corpo à função de comunicação), damos-nos conta do seu crescimento e complexificação. O tema da comunicação (interna e externa) passou a fazer parte dos pronunciamentos do Reitor e começou a ocupar largas páginas dos relatórios de actividade. O número de estruturas responsáveis pela função, nível de formalização e autoridade interna desenvolveram-se. As práticas de comunicação intensificaram-se, com recurso a novos instrumentos como a publicidade televisiva ou uma rede de *intranet*. E a proposta gráfica de Francisco Providência foi implementada. Procuraremos, nesta fase do trabalho, escarpelizar todas estas transformações, a partir das lentes identificadas para a nossa análise comparativa: estruturas e modelos de comunicação, ambiente interno e externo, e comunicação visual.

## 2.1 Estruturas e Modelo de Comunicação

**“A comunicação, numa organização como a Universidade, compreende um largo e complexo conjunto de processos, estruturas, dimensões, níveis, modalidades e elementos... enquanto processo complexo de interacção social através de mensagens significantes...”** (Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2007).

Do ponto de vista político, o programa de candidatura de Guimarães Rodrigues (2002) deixava antever um entendimento pragmático da comunicação organizacional e centrado em três eixos: (1) os meios e canais (próximo da metáfora de *conduta*); (2) a informação e (3) a promoção. Prosseguiremos averiguando da presença destas tendências na comunicação da Universidade do Minho entre 2002 e 2006.

Perspectivar a comunicação como *conduta* (Putnam *et al.*, 1996) é, como adiantámos anteriormente, valorizar os meios e os canais enquanto “contentores” de mensagens. O conceito de “sistemas de informação” constitui um bom exemplo desta visão, fazendo destacar

as questões do arquivo, disponibilização, compatibilização, validação e integração da informação no funcionamento organizacional. Embora, a literatura sobre a comunicação humana realce que não basta enviar uma mensagem por um canal, entre um emissor e um receptor, para se cumprir a comunicação (Thayer, 1979). Mas, na Universidade do Minho, deste terceiro período, valorizou-se a eficiente circulação de informação, através de meios tecnológicos.

“O desenvolvimento de um Sistema de Informação (SI) da Universidade do Minho mantém-se como objectivo prioritário... No domínio das comunicações, serão analisados os estrangulamentos e estabelecido o binómio qualidade *versus* custo em função do que a estrutura está preparada para suportar” (António Guimarães Rodrigues, *Programa de Acção para a Reitoria da Universidade do Minho*, 05/2002: 16, 23).

“No sentido de garantir uma maior qualidade e rapidez no acesso e circulação da informação na Universidade do Minho... foi desenvolvido pelo Gabinete de Sistemas de Informação um “site”... com o endereço <http://intranet.uminho.pt>” (Despacho RT – 13/2003, “Circulação de Informação: Intranet e Correios”, 28/02/2003).

Para demonstrar esta nossa proposição, destacamos as actividades desenvolvidas pelo *Serviço de Comunicações* e pelo *Gabinete de Sistemas de Informação*, durante o primeiro mandato de Guimarães Rodrigues. Dessas actividades, salientamos a melhoria da capacidade da rede de comunicações da instituição, a criação de serviços *online*, a massificação do acesso *wireless* nos *campi*, o alargamento do uso de computadores portáteis e o desenvolvimento de um sistema de *intranet*.

Medidas desta natureza parecem trazer inúmeras vantagens na capacidade de adaptação da organização às necessidades ambientais, na rapidez da resposta ou na amplitude de influência geográfica. Mas, ao substituírem a comunicação face a face e o relacionamento presencial, podem, igualmente, ser fonte de conflitos internos, diminuição da lealdade ou perda de sentido de pertença. Na verdade, os estudos mostram que as comunicações electrónicas aumentam as possibilidades de participação, mas traduzem-se igualmente no excesso de informação circulante e na possibilidade de alienação (DeSanctis e Monge, 1999). Do ponto de vista comunicativo, o desenvolvimento destas infraestruturas na Universidade do Minho

significou uma abertura de extraordinárias potencialidades, mas não implicou necessariamente uma melhoria. Além de que as tecnologias colocam novos desafios à manutenção da identidade colectiva, que tem dificuldade em ser conceptualizada “na ideia de uma actividade sem um edifício como sua casa” (Handy, 1995).

“Apesar do debate infundável à volta do potencial de participação da Internet vs o seu entendimento como mecanismo de controlo social (ainda que mais sofisticado), há um alargado consenso entre os académicos de que a Internet, como qualquer outra tecnologia, é simultaneamente um produtor e um produto da mudança social” (Helena Sousa, “Information technologies, social change and the future: the case of online journalism in Portugal”, *European Journal of Communication*, 2007: 374).

Relativamente ao eixo informativo que, quanto a nós, marcou a perspectiva institucional sobre a comunicação na Universidade do Minho entre 2002 e 2006 (e que inserimos no *cluster* da *ligação* proposto por Putnam *et al.*, 1996), consideramos estar relacionado com o *item* anterior. O melhoramento dos sistemas de informação partia do pressuposto de que isso se traduziria numa igual melhoria da quantidade e da qualidade da informação circulante, e que tal significaria um progresso comunicativo. Trata-se de uma correlação que não consideramos imediata.

Para além disso, esta perspectiva informativa da comunicação organizacional está patente numa outra opção política de Guimarães Rodrigues, que decidiu da criação de um “Jornal da Universidade” em 2003<sup>256</sup>.

“O projecto do Jornal da Universidade do Minho, preparado nos últimos meses de 2002, reuniu condições para arrancar em 2003. Espera-se que venha a constituir um espaço de comunicação vivo e aberto para a Academia e para a sua envolvente mais próxima. É um projecto inovador, nos moldes em que foi desenvolvido, e que conta com competências e empenhamentos a que quero expressar o meu público reconhecimento. Estou certo que este espaço virá a contribuir de forma significativa para a vivência da instituição. Sendo gerido por um corpo editorial autónomo, não constitui órgão oficial da Reitoria” (António

---

<sup>256</sup> Nesta época, circulavam já na Universidade do Minho duas outras publicações jornalísticas: o *UMdicas* sob a alçada do Serviços de Acção Social e particularmente dedicado às actividades desportivas; e o *Académico*, propriedade da Associação Académica.

Guimarães Rodrigues, Discurso do Reitor no *Dia da Universidade*, 17/02/2003, sublinhado nosso).

O projecto da criação de um jornal interno na Universidade do Minho tinha emergido no período de campanha eleitoral, entre o grupo que se propunha constituir a reitoria de Guimarães Rodrigues. Depois das eleições, esse empreendimento foi atribuído ao Vice-Reitor com o pelouro da Comunicação, Informação e Imagem, Aníbal Alves<sup>257</sup>, ainda que contasse com a intervenção directa do Reitor na sua “definição política”<sup>258</sup>. Para levar a cabo o projecto foi constituído um grupo de trabalho, com a função de criar esse veículo de informação jornalística para a Universidade. O projecto, de resto inovador no contexto das universidades portuguesas, destinava-se: a “ser um espaço de comunicação para a Academia e para a sua envolvente mais próxima, gerido por um corpo editorial independente da Reitoria, ou seja, não constituindo órgão oficial de informação”<sup>259</sup>. Tratava-se, portanto, de um veículo de comunicação interna, mas que se admitia poder actuar sobre a imagem organizacional no ambiente mais próximo da instituição.

“Propôs-se a actual Reitoria, no seu programa de acção, apostar na melhoria da comunicação interna e externa, condição de uma desejada cultura de participação e responsabilidade de toda a comunidade Universitária.

Neste sentido e considerando:

- a) a necessidade de dar a conhecer o que de mais importante se passa...
- b) a necessidade de acompanhar e estimular os debates internos e externos sobre a missão da Universidade...
- c) a necessidade de promover uma cultura de informação da actividade universitária... e a imagem...
- d) que a estas e idênticas necessidades pode ser dada satisfação através de um Jornal da Universidade...” (Despacho RT-11/03, 14/02/2003, sublinhado nosso).

---

<sup>257</sup> Essa tutela foi transferida para o Reitor depois da saída do Vice-Reitor Aníbal Alves (20002-2003) da equipa de gestão, além de ter sido, parcialmente, delegada no *Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem* (na componente) administrativa.

<sup>258</sup> Joaquim Fidalgo, director do *UMjornal* (2003-2005), em entrevista presencial: 05/05/2007.

<sup>259</sup> *In Relatório de Actividades* de 2002, 17/02/2003.

Para liderar o projecto foi chamado um docente da casa, com larga e reputada experiência jornalística, Joaquim Fidalgo<sup>260</sup>. O jornal mensal foi lançado a 17 de Fevereiro de 2003, no *Dia da Universidade*, com o nome de *UMjornal* (num jogo com as iniciais da instituição e a sua pretensão de ser *um jornal*) e sob o esclarecedor subtítulo “a Universidade do Minho em notícia”.

“ ‘umjornal’ é um projecto jornalístico da Universidade do Minho que trata a informação de modo independente, rigoroso e responsável, pautando-se unicamente por critérios profissionais.

...

‘umjornal’ defende e pratica, nas suas páginas, a livre e plural expressão das ideias e opiniões, estimulando a reflexão, o debate e a crítica” (Estatuto Editorial do *UMjornal*, 2003).

Segundo Joaquim Fidalgo (entrevista: 05/05/2007), constituiu pretensão do *UMjornal* “dinamizar a troca de opinião no interior da Universidade, porque se constatou que havia um grande desconhecimento mútuo”. Assim, este meio de comunicação serviria, não só para transmitir informação sobre factos e acontecimentos, mas também para impulsionar o diálogo entre os diferentes grupos que constituíam a instituição (docentes, funcionários e alunos). E pretendia fazê-lo de modo muito diferente dos tradicionais boletins informativos ou revistas institucionais, que ilustram modelos de informação controlada e oficial nas organizações. Tratava-se antes de um “projecto profissional, com jornalistas profissionais, orientado por critérios jornalísticos e independente da Reitoria”<sup>261</sup>. Nesse sentido, constituía um programa de comunicação organizacional arrojado, mas que parecia fazer sentido numa instituição que toma a liberdade de opinião e a autonomia do saber como princípios universais.

“O *UMjornal* era um espaço aberto e independente do proprietário” (Joaquim Fidalgo, entrevista: 05/05/2007).

---

<sup>260</sup> Joaquim Fidalgo é Professor Auxiliar do Departamento de Ciências da Comunicação do Instituto de Ciências Sociais, desde 1998. Mantém a carteira profissional de jornalista desde 1980, tendo passado pelo *Jornal Notícias* e pelo semanário *Expresso*. Destacando-se ainda, dessa larga experiência, o facto de ter sido membro do grupo fundador do jornal *Público* (1990), e Provedor do Leitor do mesmo jornal entre 1999 e 2001. Foi entrevistado presencialmente a 5 de Maio de 2007.

<sup>261</sup> Joaquim Fidalgo, entrevista: 05/05/2007.



O *design* do jornal foi concebido em consonância com o projecto de identidade visual criado por Francisco Providência e que, mais tarde, foi oficialmente adoptado pela instituição. A linha gráfica instalada usou a nova cor da Universidade e foi, progressivamente, assumindo um formato mais profissional. Esta publicação acabou, mesmo, por conquistar dois prémios de *design* no concurso da *Society for News Design* da Zona Ibérica, nas categorias de “melhor primeira página” e fotografia (2005, ver ilustração 42), rivalizando nomeações com prestigiados jornais nacionais e espanhóis (como o *Público*, o *Expresso*, o *Independente*, o *Diário de Notícias*, o *Jornal de Notícias*, ou o *El Mundo* e o *El País*).

### O UMjornal



---

Ilustração 41. Primeira página do *UMjornal* (edição de 5 de Abril de 2005) premiada no concurso anual de *design* de jornais da *Society for News Designs* 2005 (Zona Ibérica).

---

Contudo, a instituição não parecia estar preparada para aceitar e, mesmo, financiar um instrumento de comunicação interna que não controlava. O *UMjornal*, a par com peças que mostravam o melhor da Academia, dava a conhecer e gerava debate à volta de assuntos menos consensuais. Essa política editorial acabou por dar origem a uma discordância profunda entre o Reitor da instituição e a direcção do jornal. O director da publicação demitiu-se e o *UMjornal* saiu pela última vez em Julho de 2005.

Os boletins informativos e as revistas institucionais constituem os “géneros de comunicação organizacional” (Yates e Orlikowski, 1992) (para fins informativos) de uso mais comum nas

universidades. Estas publicações eram, tradicionalmente, editadas em papel, mas nos últimos anos foram-se generalizando as versões *online*. Em qualquer dos casos estamos perante instrumentos que servem uma política de comunicação estratégica, com a missão de informar e promover a imagem institucional<sup>262</sup>. Daí que o projecto do *UMjornal* se tenha constituído como um fenómeno original, pela sua independência editorial, e de relevante importância histórica, pela atitude de transparência e abertura que exprimia. Mas não é fácil para as organizações, sobretudo para as tão conservadoras universidades, abandonarem o conforto da informação controlada, pelo complicado terreno das “portas abertas”. Particularmente quando o clima é de mudança e insegurança.

Aliás, este confronto de concepções de comunicação (entre uma visão mais técnica e outra mais humanista) levou, também, à saída do Vice-Reitor com o pelouro da comunicação, Aníbal Alves, da equipa de gestão em 2003<sup>263</sup>. Como referimos já, a atribuição de um pelouro reitoral à área da comunicação demonstrou um maior empenho da instituição nesta competência organizacional. A criação de uma liderança de nível hierárquico superior para a comunicação, revelou um reconhecimento das implicações da função de comunicação na acção e desempenho organizacional, como um todo. Mas são igualmente conhecidas as dificuldades que a área tem tido em afirmar-se, ao longo dos anos, no seio das empresas e instituições. Por isso, certos investigadores defendem que o primeiro trabalho do estratega da comunicação é o de gerir a sua própria imagem interna (Jefkins, 1993). Assim, com a saída do Vice-Reitor responsável pela comunicação, a Universidade do Minho voltou a encarar a comunicação como uma função táctica e operativa, sob a dependência do Reitor Guimarães Rodrigues.

“A política de comunicação tem de ter uma ligação directa à autoridade executiva. Não é possível de outra forma!” (Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2007).

Esta visão funcionalista da comunicação (de que as metáforas da *conduta* e da *ligação* constituem um exemplo) tem, de resto, dominado a história da comunicação nas instituições

---

<sup>262</sup> Resultados do *II Congresso Iberoamericano de Comunicação Universitária*, Universidade de Granada, 2005 ([www.ugr.es/cicu](http://www.ugr.es/cicu)).

<sup>263</sup> Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2007.

de Ensino Superior. E com a chegada dos novos valores a estas organizações (como a competitividade ou a eficiência), privilegiou-se a comunicação informativa (fluida e utilitária) e promocional (persuasiva e apelativa). Mais uma vez, a comunicação universitária parecia dominada por uma perspectiva funcionalista e instrumental, como aconteceu na Universidade do Minho (seguindo, os exemplos internacionais da época).

“Os Estados Unidos são a referência mais importante no desenvolvimento da comunicação institucional... Desta investigação se deduz que a Universidade de Maryland optou por levar a cabo uma comunicação estratégica, com um tratamento diferenciado para cada público, contribuindo para uma informação mais fluida e útil para a comunidade universitária e os *media*” (Isabel González, “Análisis del servicio de comunicación de la Universidad de Maryland”, *II Congresso Iberoamericano de Comunicação Universitária*, Universidade de Granada, 2005, [www.ugr.es/cicu](http://www.ugr.es/cicu)).

Ora, isto remete-nos para a terceira dimensão do modelo de comunicação instalado na Universidade do Minho no período em análise, a promoção. Nessa altura, como nunca, a instituição procurou tirar partido das potencialidades persuasivas e apelativas da comunicação organizacional, recorrendo com frequência aos instrumentos publicitários e de relações públicas. Ao mesmo tempo que substituíu o *Gabinete de Relações Públicas* por duas outras estruturas: um *Gabinete de Protocolo* e um *Gabinete de Comunicação, Informação, e Imagem*, no ano de 2003 (resolução nº 50/2003, 2ª série). O *Gabinete de Protocolo* ficou responsável pelas acções protocolares e de representação institucional, como as cerimónias, sessões solenes ou visitas externas. E ao *Gabinete de Comunicação, Informação, e Imagem* foram atribuídas responsabilidades mais vastas de comunicação interna e externa, assim como de promoção da imagem da instituição.

“Neste sentido, e no âmbito da sua definição funcional, compete ao **GP**:

- a) Coordenar a componente protocolar das Cerimónias e Sessões... organizadas na Universidade do Minho.
- b) Proceder à aquisição de materiais, à aquisição de tecidos bem como à encomenda de execução de trajes académicos e de medalhas doutorais...
- c) Apoiar ... a preparação das visitas das Comissões Externas de Avaliação...

d) Elaborar propostas sobre a colecção de lembranças de cariz institucional...

e) ... a coordenação da produção das cartas de curso...

...

Neste sentido, e no âmbito da sua definição funcional, compete ao **GCII**:

a) A preparação e produção do Boletim da Universidade...

b) A concepção, produção, armazenamento e gestão de inventários de lembranças institucionais e promocionais...

c) A coordenação das visitas das Escolas Secundárias à Universidade do Minho...

d) Colaborar na recepção, e encaminhamento das solicitações de Cedência e Aluguer de Espaços, provenientes do exterior" (Circular, RT-20/2003, 03/09/2003).

Vemos nesta distribuição de serviço, a clássica distinção entre a comunicação dita institucional (ou de relações públicas) e a comunicação promocional (ou de marketing), muito comum nas empresas e, cada vez mais, aplicada ao sector público ou às organizações não lucrativas (Stuart e Kerr, 1999). Esta distribuição da função de comunicação tinha sido introduzida na Universidade do Minho nos anos 1990, com a criação da *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem* (que cessou funções com a saída do Reitor Cháinho Pereira), e manteve-se com Guimarães Rodrigues.

"De acordo com Kitchen (1997), os resultados de uma pesquisa, realizada no Reino Unido, indicavam que a comunicação de marketing está normalmente sob o controlo do departamento de marketing e não da área da comunicação corporativa e, logo, a interacção entre a comunicação corporativa e de marketing é 'de natureza experimental e embrionária' " (Helen Stuart e Gayle Kerr, "Marketing communication and corporate identity: are they integrated?", *Journal of Marketing Communications*, 1999: 170).

O *Gabinete de Protocolo* viu as suas funções de comunicação organizacional delimitadas à vertente do cerimonial institucional, ou seja, ao núcleo das actividades do modelo de relações públicas que van Ruler (2004) designou de *mestre-de-cerimónias*. Este modelo (que era já seguido pelo antigo *Gabinete de Relações Públicas*) centra-se na função socializadora da comunicação entre a organização e os seus públicos (internos e externos), por via de eventos

ritualizados que celebram, comunicam e desenvolvem a identidade e a cultura organizacional. O *Gabinete de Protocolo* ficou, assim, responsável por todos os componentes da comunicação verbal (pronunciamentos) e não-verbal (diplomas, vestuário ou cerimonial de comportamento) dos eventos de representação institucional, sustentando uma vertente clássica de comunicação organizacional nas universidades.

“Esta separação não faz sentido. Foi uma decisão política. E perdeu-se muito capital de referência” (Maria Francisca Xavier, entrevista: 20/07/2007).

“Dadas as funções atribuídas a este Gabinete, o Plano de actividades será prosseguir na preparação e organização das cerimónias anuais previstas, a saber:

- Dia da Universidade
- Entrega de Prémios de Mérito Escolar
- Entrega de Cartas Doutorais
- Posse do Reitor” (*Plano de Actividades do Gabinete de Protocolo*, 2006, intranet.uminho.pt).

“Este projecto sublinha a importância da herança das universidades europeias na manutenção do seu status actual. Esta herança foi vista como igualmente importante para as novas instituições estabelecidas na tradição universitária Europeia... O autor apresentou um relatório sobre o papel do Gabinete de Relações Públicas no desenvolvimento de consciência sobre a herança da universidade numa instituição antiga” (Nijole Bulotaite, “University Heritage”, *Higher Education in Europe*, 2003: 449).

Por outro lado, surge nesta Universidade uma interpretação da comunicação organizacional muito próxima do modelo da “comunicação corporativa”, que valoriza a gestão integrada de todas as mensagens, meios e canais no sentido de aumentar a eficiência e a produtividade (Stuart e Kerr, 1999; van Riel, 1995). Esta visão é constatável no modo como a instituição procurou coordenar e profissionalizar todos os seus esforços de comunicação, para atingir os ambientes interno e externo com maior eficácia. Através das estruturas referidas, a organização começou a controlar todas as expressões da sua comunicação, quer de origem institucional (como as publicações impressas, a informação científica ou a relação com os *media*), quer de cariz promocional (como os cartazes, o *merchandising* ou a comunicação

online). Consideravam os líderes de topo que esse controlo comunicativo reforçaria as impressões sobre a *performance* organizacional.

Este foi um papel desempenhado, em grande medida, pelo *Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem* que iniciou as suas actividades em Julho de 2003, integrando duas técnicas com formação superior em comunicação<sup>264</sup>. Um pequeno grupo de trabalho que procurou construir uma credibilidade própria, dentro de uma instituição conservadora, onde os homens são maioritários e existem ainda preconceitos sobre as actividades promocionais. Numa fase em que a instituição apresentava já uma considerável dimensão e uma grande autonomia das suas unidades, a primeira tarefa desta equipa foi cumprir algumas de rotinas de comunicação, para depois procurar assumir-se como coordenadora da comunicação da Universidade, para dentro e para o exterior.

“O Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem é constituído por muito pouca gente, para o que se faz na Universidade. O que procurei transmitir ao Gabinete é que deveria orientar as suas actividades em duas vertentes: uma parte seria manter o expediente... a rotina; e a outra parte seriam os projectos..., que são motores que incentivam as pessoas... Temos muitas licenciaturas, há muitos contactos com as escolas secundárias, as visitas... mesmo o próprio contacto com a comunicação social, que é permanente... é um esforço muito grande para uma equipa tão reduzida...” (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007).

“O ano de 2004 foi, para o Gabinete de Comunicação, Informação e imagem (GCII), o primeiro ano completo de exercício da sua actividade... Apesar das funções de rotina inerentes às actividade do GCII representarem boa parte do trabalho desenvolvido ao longo do primeiro ano, o envolvimento em novos projectos absorveu, tal como era previsto, muito esforço do Gabinete” (*Relatório de Actividades 2004*: 79, intranet.uminho.pt).

Mas o *Gabinete* tinha objectivos mais amplos, como podemos perceber dos seus planos e relatórios de actividades. Esses objectivos podem ser resumidos em três ideias: (1) “definir

---

<sup>264</sup> Despacho RT-47/2003. Mais tarde (em 2004), o *Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem* passou a integrar um *designer* e uma funcionária para tarefas administrativas.

normas e procedimentos” na relação com entidades internas e externas<sup>265</sup>; (2) aumentar a “eficiência dos serviços”<sup>266</sup> de comunicação, e (3) melhorar a “articulação ao nível das estratégias de comunicação” da instituição. Para cumprir estes propósitos, a função desenvolveu algumas acções, das quais destacamos a uniformização da identidade gráfica da instituição, a coordenação das acções de divulgação das licenciaturas e pós-graduações, a manutenção da informação no *site* institucional (e mais tarde no portal), a publicação do Boletim Informativo e a gestão da imagem da Universidade. Todas estas actividades eram desenvolvidas numa lógica centralizadora das actividades de comunicação, face a um mercado cada vez mais competitivo e em função dos objectivos de gestão. O *Gabinete* levava a cabo as políticas definidas pela equipa reitoral, desempenhando um papel mais táctico do que estratégico.

“O Gabinete está directamente dependente de mim. É muito importante para o trabalho do Gabinete que a coordenadora tenha um acesso directo a toda a equipa da reitoria, e isso acontece... é quase um acesso informal, constante... muito útil, por exemplo em situações de crise...” (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007).

“Como desafios a longo prazo... gostava que o GCII fizesse um trabalho direccionado para dentro da Universidade... Era preciso aprofundar uma cultura de pertença entre os funcionários, docentes e alunos... A Universidade nem sempre atendeu a esta questão... agora somos muitos, mais de 2000 pessoas, é natural que haja conflitos... e a identificação interna é muito importante para criar uma imagem externa forte... os funcionários são importantes veículos de imagem... Assim como uma imagem externa é importante para criar identidade interna. É preciso actuar de forma integrada” (Íris Saraiva, entrevista: 29/01/2005).

“No que respeita às actividades que, em concreto, o GCII deverá desenvolver durante o ano 2005, será certo que grande parte do esforço terá de ser direccionado para a concretização de acções mais rotineiras, sem prejuízo de, também neste contexto, se apresentarem propostas de melhoria. Entre outras funções de rotina diária do Gabinete encontram-se a resposta a pedidos de informação, os contactos com a imprensa, o recorte

---

<sup>265</sup> *Relatório de Actividades 2004*: 79

<sup>266</sup> *Relatório de Actividades 2004*: 79.

de imprensa, a manutenção dos conteúdos do site UMinho, a divulgação institucional via electrónica e em papel, a gestão de lembranças institucionais, a manutenção da Identidade Gráfica, a produção do Boletim da UMinho e, entre outros, o apoio à organização de diversos eventos/iniciativas da Reitoria” (Plano de Comunicação 2005, *Gabinete de Comunicação Informação e Imagem*, intranet.uminho.pt).

A promoção da imagem organizacional, bem como dos seus produtos de ensino, investigação e serviços constituíam uma boa parte da actividade do *Gabinete*, bem como as acções de divulgação da informação. Senão vejamos, no *Relatório de Actividades* de 2005 destacam-se as seguintes acções ditas de “projecto”: (a) divulgação dos cursos; (b) consolidação e certificação do *site* institucional e concepção do portal de informação; (c) *clipping online*; e (d) aplicação de um inquérito aos novos alunos sobre eficácia da comunicação (objectivos que se repetiram, em grande medida, nos relatórios dos anos seguintes). Trata-se de actividades de prestação de informação, promoção de produtos/serviços e de gestão de imagem, num nível táctico, e na lógica imposta pelas novas políticas para o sector do Ensino Superior (que integravam orientações de competitividade, racionalização e monitorização, conforme excerto seguinte).

“A competição entre as instituições é uma realidade! É obrigação da Universidade, por um lado, informar, obviamente, e por outro divulgar tudo o que diz respeito ao *produto* que disponibilizamos, como os seus índices de qualidade, os seus níveis de reconhecimento institucional, etc... Não queremos que ninguém deixe de escolher a Universidade do Minho por falta de informação... e a Universidade tem certas características singulares que a podem tornar referência... E é importante que se passe essa mensagem!” (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007).

“Espera-se também que, desta estratégia conjunta, resulte também uma melhor gestão dos recursos humanos e financeiros disponíveis” (Plano de Comunicação 2005, *Gabinete de Comunicação Informação e Imagem*, intranet.uminho.pt).

“As principais funções deste Gabinete são:

- garantir os contactos com os meios de comunicação social e acompanhar, recolher e tratar informação noticiosa com interesse para a Instituição;



- definir políticas e estratégias de comunicação e imagem;
- criar materiais informativos e promocionais;
- organizar iniciativas que projectem a identidade da Instituição e ajudem a divulgar as suas potencialidades” (in [www.uminho.pt](http://www.uminho.pt), 06/2007).

Salientamos que a gestão da imagem da instituição se constituiu como uma função permanente e de nível intermédio. Este assunto deixou de ser visto, apenas, como uma responsabilidade estratégica das lideranças, para se constituir como uma tarefa táctica da função de comunicação. Todas as actividades e projectos pensados e levados a cabo pelo *Gabinete* apresentavam, no limite, uma preocupação de construção, manutenção e/ou alteração da imagem da Universidade, em consonância com os traços identitários imaginados para a instituição.

“Em 2004 celebrou-se o 30º Aniversário da Universidade do Minho e, ao longo do ano, realizou-se o Programa de Comemorações. A Universidade adoptou uma nova imagem. O hino do Coro Académica da Universidade do Minho foi adoptado como Hino da Universidade. O Prof. Lúcio Craveira da Silva completou 90 anos e foi homenageado pela academia” (António de Guimarães Rodrigues, *Relatório de Actividades 2004*, 17/02/2005: 5).

O *Gabinete* trabalhava com base na alegada imagem positiva da Universidade do Minho junto dos seus públicos externos<sup>267</sup>. Essa imagem parecia atravessada por alguns atributos identitários herdados do passado – identificados com a *ligação à região, a juventude, o espírito de abertura, o pioneirismo e a qualidade* – e por traços de personalidade desenvolvidos ao longo do tempo – enunciados como um *espírito acolhedor, informal e inovador*<sup>268</sup>. Estas características identificadoras e distintivas da instituição orientavam a comunicação com os públicos prioritários, onde agora se destacavam os potenciais alunos, os *media* e as agências de acreditação. Dessa forma, a organização estabelecia a ligação entre a identidade (o sentido

---

<sup>267</sup> Percepção que foi corroborada por todos os membros da Academia entrevistados neste trabalho, com base em avaliações informais, resultantes das suas relações pessoais e institucionais, que os colocam em contacto com o ambiente externo.

<sup>268</sup> Íris Saraiva, entrevista: 29/01/2005.

institucional imaginado), a comunicação (o sentido institucional projectado) e a imagem (o sentido institucional reconstruído), numa lógica estratégica.

“A comunicação estratégica tem a ver com integração: o desenvolvimento de um plano coerente com base na realidade da identidade corporativa, e que cria uma imagem que pode ajudar a organização a ir de encontro aos seus objectivos mais amplos” (Nicholas Ind, *The corporate brand*, London: MacMillan Press, 1997: 72).

A avaliação da imagem externa da instituição era feita de modo informal e não sistematizado, e a Universidade não levou a cabo qualquer auditoria de comunicação. Embora, o *Gabinete de Comunicação Informação e Imagem* tenha procurado monitorizar o seu trabalho pelo acompanhamento das notícias saídas na comunicação social (*clipping*), bem como pela aplicação de um questionário aos alunos do primeiro ano, para aferir os efeitos das acções promocionais. Os resultados deste inquérito apontaram (na linha de estudos internacionais; Ivy, 2001; ou Kazoleas *et al.*, 2001) para a importância de três factores na construção da imagem da organização: (1) o passa-palavra (ou a opinião de colegas e pessoas mais velhas), (2) a informação prestada pelos orientadores vocacionais e professores, e (3) o prestígio do curso e da instituição<sup>269</sup>.

Num estudo da Midwestern University concluiu-se “... que os funcionários tinham uma opinião negativa sobre a qualidade académica e do *campus*. A lição a tirar é que as boas Relações Públicas devem começar em casa. Os funcionários devem vir primeiro em todo o esforço de comunicação que pretenda alterar a percepção, construir reputação ou aumentar o orgulho” (William Tromble, *Excellence in Advancement: applications for higher education and nonprofit organizations*, Maryland: Aspen Publishers, 1998: 341).

A relevância dos vectores comportamentais na construção da imagem externa (em detrimento das acções promocionais), evidenciada no estudo, foi de encontro a uma opinião expressa pela coordenadora do *Gabinete de Comunicação*. Íris Saraiva (em entrevista: 29/01/2005) salientou o papel da comunicação interna e, até, da imagem interna, na construção das percepções externas, a partir de uma maior identificação das escolas com a missão e a

---

<sup>269</sup> Íris Saraiva, entrevista: 29/01/2005,

identidade institucional. Tal identificação não parece acontecer “naturalmente”, sobretudo num organização com a dimensão da Universidade do Minho, e, por isso, o *Gabinete* defendia a necessidade de estimular o sentido de pertença com acções e estratégias concretas<sup>270</sup>.

“Um dos projectos que eu tinha, quando foi criado o Gabinete, era trabalhar a comunicação interna e consolidar a identidade, mas na verdade é uma coisa circular. O orgulho na instituição também parte do reconhecimento externo...” (Íris Saraiva, entrevista: 29/02/2005).

“A nossa imagem é boa. Têm um grande valor, os nossos docentes e funcionários! Mas somos uma universidade de província! Lisboa ainda nos olha assim! O caminho é o da qualidade do nosso trabalho” (Lúcio Craveiro da Silva, entrevista: 18/01/2005).

A gestão da imagem interna, apesar de muito defendida em investigações empíricas de relevo (como Elsbach e Kramer, 1996), apresenta algumas dificuldades. O maior obstáculo, identificado pelo *Gabinete de Comunicação*, foi conseguir uma consensualização interna à volta dos atributos mais importantes da identidade colectiva da instituição, em resultado da dimensão da organização, sua estrutura funcional e nível de desenvolvimento das escolas<sup>271</sup>. A dimensão parecia dificultar o contacto dos membros com o todo organizacional; a estrutura matricial gera três níveis de identificação diferenciados e, por vezes, conflituosos; e as escolas apresentavam graus de projecção e identificação distintos entre si. Neste contexto, o *Gabinete* procurava difundir informação e coordenar a comunicação de modo a desenvolver um sentido de pertença, uma cultura transversal, uma identidade agregadora e uma imagem sólida.

Embora, nenhuma organização possa aspirar a uma identidade colectiva uniforme ou a uma imagem única no seio dos seus membros (bem como no exterior), como, de resto, parecia entender a Universidade do Minho, pelas palavras do seu Reitor:

“Eu acho que é bom que haja diferentes identidades numa instituição, que depois façam parte de um todo, mas que integrem o orgulho de pertencer a diferentes grupos particulares...” (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007).

---

<sup>270</sup> Íris Saraiva, entrevista: 29/01/2005.

<sup>271</sup> Íris Saraiva, entrevista: 29/01/2005.

Esta centralidade dos assuntos da identidade e da imagem na função de comunicação da Universidade do Minho (notória nas fontes usadas) seguia, uma vez mais, os exemplos de outras instituições nacionais e internacionais. Todas as universidades podem, potencialmente, oferecer os mesmos serviços, por isso, (como advoga uma certa tendência na literatura organizacional) a concorrência faz-se, cada vez mais, pelo desenvolvimento dos “activos intangíveis” (Olins, 1995; van Riel, 1995; Baker e Balmer, 1997; Villafañe, 2004, entre outros). Isto é, pela ênfase numa gestão estratégica da identidade, da cultura, da imagem, da reputação ou da marca, que cunham a diferença no mercado da educação, seguindo os padrões da comercialização de bens de consumo. E, em consequência, as universidades contemporâneas são organizações *hiper-imaginadas* (Anderson, 1991 e Santos Silva, 2004), com sentidos identitários e associações de imagem insuflados de forma instrumental e utilitária. Esse esforço de imaginação hiperbólico das universidades começou a desenvolver-se através de programas de comunicação integrada, que procuravam exprimir uma unidade ideal. E esse foi o caminho escolhido pela Universidade do Minho que, nos primeiros anos do século XXI, tentou controlar a sua imagem pela introdução de novas práticas de comunicação. O modelo de comunicação adoptado foi o “corporativo”, privilegiando a comunicação técnica, os canais e conteúdos informativos, a expressão promocional e os factores intangíveis no relacionamento com os públicos. Toda esta trama de políticas e acontecimentos será revista nos pontos seguintes deste trabalho, dedicados à comunicação interna e externa, e à identidade visual.

## 2.2. Traços de Comunicação Interna

**“Os membros do *staff* podem ser embaixadores da instituição para qual trabalham”** (Anete Szymanska, “Public Relations: the process of communication between a higher education institution and its environment”, *Higher Education in Europe*, 2003: 4).

Como sugeriu a nossa revisão da literatura, a comunicação interna apresenta uma intrínseca ligação com várias dimensões do funcionamento organizacional. Referimo-nos ao tamanho da empresa/instituição, às suas políticas de gestão, à estrutura orgânica, aos espaços físicos, aos canais e redes de comunicação, à cultura e à identidade colectiva. Trata-se de uma panóplia de factores que agregam temas políticos, materiais e simbólicos.

A comunicação interna formal da Universidade do Minho, no período 2002-2006, seguia as linhas hierárquicas instaladas por um modelo e uma estrutura de gestão de inspiração matricial, e que se consolidaram na instituição ao longo do tempo (ver ilustrações 43 e 44). Deste contexto orgânico resultou uma complexa trama de relações comunicativas, com duplas linhas de autoridade (entre as unidades orgânicas e de projecto) e três níveis de representação institucional (que incluíam a universidade, a escola/instituto e departamento).

## CANAIS INTERNOS E ESTRUTURA DE GESTÃO

### Fluxos verticais e Horizontais

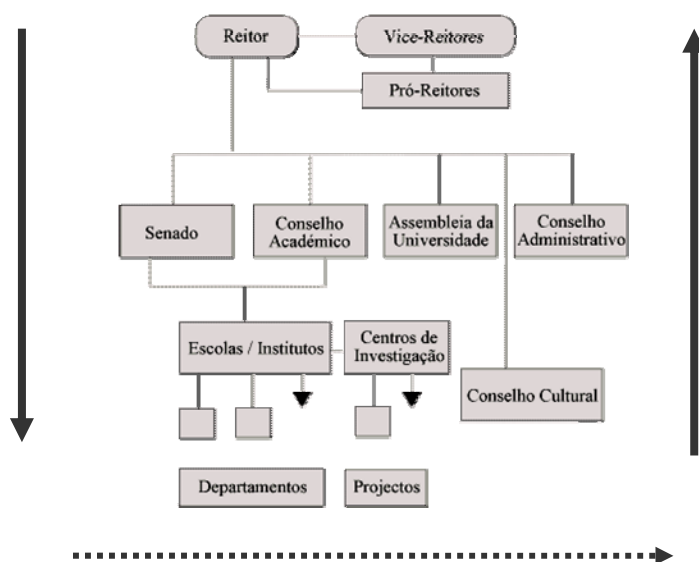


Ilustração 42. representação da estrutura de gestão da Universidade do Minho, (esquema adaptado de [www.uminho.pt](http://www.uminho.pt)) e dos canais de comunicação formais daí resultantes.

## CANAIS INTERNOS E MODELO DE GESTÃO

### Fluxos verticais e Horizontais

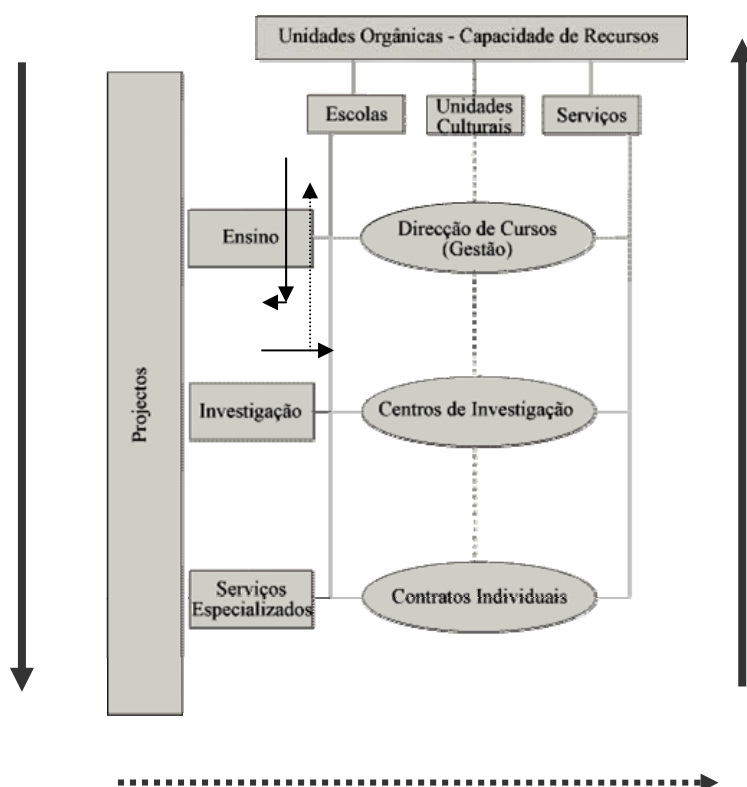


Ilustração 43. Representação do modelo de gestão matricial da Universidade do Minho ([www.uminho.pt](http://www.uminho.pt)) e dos canais de comunicação daí resultantes.

“O modelo matricial marca a identidade da Universidade do Minho, para o bem e para o mal! É um modelo que pode ser altamente democrático, mas também pode tornar-se muito centralizador. Contudo, o crescimento do modelo pode ser fatal, como explicou várias vezes o Professor Romero. E a Universidade do Minho tem apenas 33 anos, o que é muito pouco em instituições que têm a vocação de se tornarem centenárias!” (Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2007).

Relativamente às principais alterações verificadas na comunicação interna da instituição, para o período em análise, salientamos a melhoria dos canais pelo desenvolvimento da comunicação *online* e pela criação do sistema de *intranet*. Esta evolução das *ligações* organizacionais (Putnam *et al.*, 1996) trouxe melhorias significativas na qualidade e eficiência da comunicação interna, face a uma população organizacional fixa de mais de duas mil pessoas, e temporária de 14 000 alunos, distribuída por vários edifícios e duas cidades.

“Reitero a minha convicção de que contacto directo continuará essencial: faz parte da natureza humana, e acredito também que a adopção e generalização destas tecnologias proporcionará mais espaço para conversação, intercâmbio de ideias e uma crescida interdisciplinaridade” (Joaquim Barbosa Romero, “Da Universidade”, *Oração de Jubileu*, 12/01/1998: 44-45, sublinhado nosso).

“A Universidade cresceu muito e isso criou muitos problemas internos! Com muitas pessoas é possível fazer-se muito, porque estão cá os recursos (humanos e materiais). Mas a capacidade de mobilizar cada um é que se perdeu!” (Isabel Calado Ferreira, entrevista: 07/05/2007).

A *comunicação formal interna* não constituiu uma prioridade política da governação de Guimarães Rodrigues, que reduziu o investimento às ligações físicas. O *Boletim Informativo*, outrora um importante veículo de informação sobre a instituição, deixou de ser distribuído por todos os membros e passou a ser publicado em versão digital, numa periodicidade irregular<sup>272</sup>. O *UMjornal* desempenhou uma função informativa, durante algum tempo, mas terminou em 2005. O *site* institucional e o portal de comunicação assumiram-se como veículos de informação interna. A *UMnet*, uma lista de distribuição de informação interna (criada em 1995), foi ainda palco de algumas tentativas de debate interno, à mistura com desabafos pessoais e anúncios publicitários, e sob uma gestão limitadora por parte dos serviços de moderação (mas desapareceu em 2007). As reuniões dos órgãos de governo e gestão, as resoluções, os despachos, as circulares e os relatórios assumiram-se com veículos privilegiados de informação *top-down*. A Universidade atingiu a dimensão de uma grande empresa e os esforços de comunicação centravam-se na visibilidade externa.

---

<sup>272</sup> A última edição é de Jan/Março de 2006 (em Junho de 2007).

“Mas o Conselho Académico já não é a expressão deste modelo matricial! Pode ser um órgão fabuloso! Estão lá representadas todas as dimensões da Universidade: ensino, investigação e serviços. Deveria discutir as grandes questões da Universidade! ... O modelo matricial está no limite, para continuar a ser o que sempre foi! E era uma pena que assim não continuasse! Mas a nossa ideia é que a Universidade não ultrapassasse os 12 000 alunos de graduação. E os dois pólos não foram ideia nossa!” (Joaquim Pinto Machado, entrevista: 13/03/2007).

Por seu lado, *comunicação informal* acontecia, agora, ao nível departamental ou, quando muito, ao nível da escola. As pessoas deixaram de se conhecer pessoalmente, como acontecia outrora. Vivem lado a lado, mas não se encontram física e emocionalmente. E também aqui as novas tecnologias informação e de comunicação tiveram interferência. O *e-mail* substituiu muitos encontros pessoais, de convívio e trabalho e as relações tornaram-se sobretudo funcionais e institucionais (como refere Tromble, 1998, sobre outras universidades).

“Antigamente os *campi* eram locais de acolhimento de estudantes e professores que aprendiam, ensinavam e investigavam, e que os administradores procuravam isolar das interferências do mundo exterior. Agora estão a ser forçados a adoptar perspectivas globais, onde virtualmente todos os que lá vivem e trabalham podem comunicar instantaneamente como colegas, pais, empresas e um conjunto de outras audiências internas e externas via a *www*, internet, telefones digitais, televisão e rádio satélite...” (William Tromble, *Excellence in Advancement: applications for higher education and nonprofit organizations*, 1998: 343).

As cerimónias, de celebração e ritualização da vida colectiva, perderam importância. No *Dia da Universidade*, um momento de grande envolvimento no passado, participam hoje, sobretudo, os professores, funcionários e alunos que desempenham cargos institucionais. Nas provas de doutoramento, ou de agregação, a presidência, outrora do Reitor ou Vice-Reitor, foi delegada no presidente de escola e a assistência reduziu-se aos amigos mais próximos. Os congressos e seminários tornaram-se múltiplos e a assistência dispersou-se. Só as cerimónias de abertura do ano lectivo continuaram a ter uma ampla participação (sobretudo estudantil), mas perderam a formalidade de outros tempos.



“O uso do protocolo tradicional nas provas de doutoramento, acolhimento a visitantes ou cerimónias têm caído em desuso. O envolvimento da equipa reitoral é menor. O número de participantes reduziu consideravelmente. Alguns doutoramentos já se realizam numa sala descaracterizada!” (Francisca Xavier, entrevista: 15/03/2005).

Os momentos tradicionais de dramatização da cultura organizacional, de celebração da unidade e de comunicação da identidade perderam força interna. Ao mesmo tempo que novas expressões dessa dramatização ganharam terreno, de que constituem exemplo os festejos estudantis (como o *Enterro da Gata*<sup>273</sup>) ou as competições desportivas. A universidade da “experiência emocional” ganhou terreno sob a universidade retórica e livresca, espelhando uma tendência social em voga no princípio do século XXI. Essa tendência espera que as identidades organizacionais comuniquem mais do que os atributos dos produtos ou serviços, espera que ofereçam aos consumidores verdadeiras experiências de vida (veja o excerto seguinte do jornal *Público*).

*“Porque é que as universidades europeias estão tão mal classificadas a nível internacional?”*

Muitas estão viradas para dentro, não se diferenciam, não trabalham com as empresas, são fragmentadas, celebram aniversários e a glória do passado. Algumas são muito famosas, mas não as mais atractivas para hoje” (José Manuel Fernandes, “Muitas universidades europeias ‘celebram aniversários e a glória do passado’ “, jornal *Público*, 15/07/2006).

## 2.3. Os Sucessos da Comunicação Externa

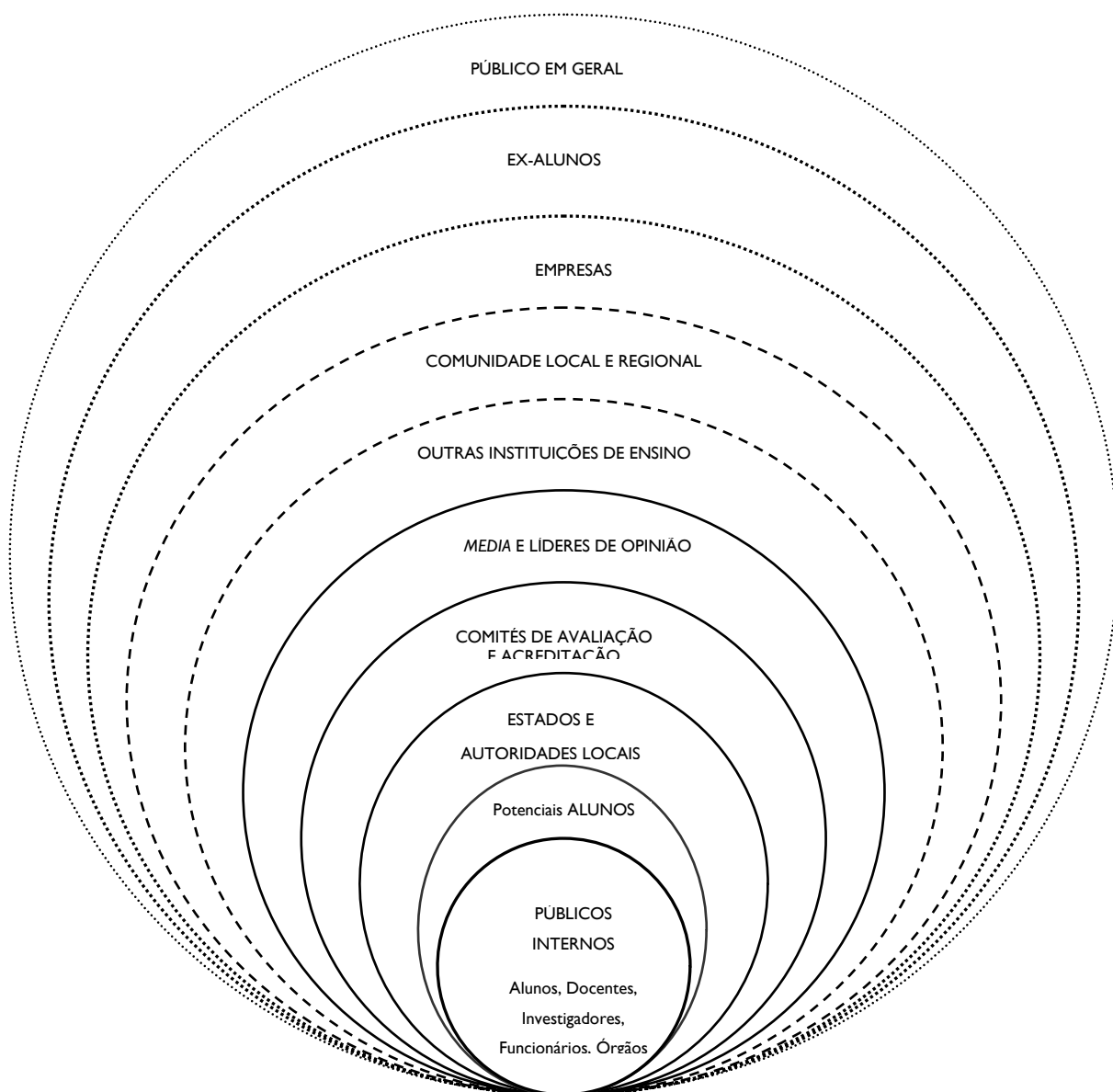
**“Mais e melhor comunicação é uma necessidade básica para ‘capturar’ um número mais elevado de estudantes e outros ‘consumidores’ potenciais, capazes de trazer fundos adicionais”** (Stefano Boffo, “Universities and Mass Communication in Italy”, *Higher Education Policy*, 2004: 375).

---

<sup>273</sup> O “Enterro da Gata” constitui a esignação adoptada pelos estudantes da Universidade do Minho para se referirem aos festejos do final do ano lectivo, e que a tradição universitária mais antiga classifica de “Queima das Fitas”. O nome tem por referência as memórias das práticas dos estudantes da cidade de Braga.

Na comunicação externa da Universidade do Minho, as mudanças foram significativas neste período. Destaca-se a introdução de um novo logotipo, a reorganização dos públicos prioritários, a adopção de novos suportes e meios de comunicação, a valorização do *design* gráfico e a preponderância do reconhecimento externo na definição estratégica da comunicação. Trata-se de um conjunto de mudanças que descreveremos nas próximas páginas, a partir de uma revisão do alinhamento dos públicos da instituição e tendo em vista uma comparação com o período fundador (ver figura 14).

## MAPA DE PÚBLICOS da Universidade do Minho 2002 – 2006



**LEGENDA:**

- Públicos internos
- Públicos externos primários
- - - - Públicos externos secundários
- ..... Públicos externos terciários
- ..... Públicos externos marginais

A proximidade ao núcleo da figura (representada pelos públicos internos) determina o grau de relevância do público considerado: quanto maior a proximidade ao centro, maior a importância atribuída à audiência.

Figura 12. Representação e ordenação dos públicos da Universidade do Minho, 2002-2006.

Os potenciais alunos e seus familiares foram assumidos como públicos de primeira ordem, nesta etapa de vida da instituição. Estes constituem o grupo-alvo a que a Universidade e o *Gabinete de Comunicação* dedicaram maior atenção, esforço e investimento financeiro. A quebra na procura e a crescente concorrência entre as instituições de Ensino Superior justificam esta opção institucional, orientada para a captação de alunos do ensino secundário. Para além disso, a Universidade procurou atrair populações estudantis mais velhas que pretendessem prosseguir uma *formação ao longo da vida*, sobretudo para o ensino pós-graduado.

Os formatos de comunicação mais usados para atingir estes públicos podem classificar-se em acções de relações públicas (que incluem as feiras e exposições, visitas a escolas, dias de *portas abertas* ou publicações), de publicidade (nos jornais, rádio, televisão, *outdoors*, cartazes ou *flyers*) e de *merchandising*<sup>274</sup> (que incluem lembranças institucionais e peças de vestuário). A área geográfica de influência comunicativa centrou-se nas regiões do Minho e Douro Litoral, mas com expressão em todo o país. As mensagens comunicadas procuraram estabelecer um posicionamento de *prestígio, inovação, qualidade e excelência*, e uma identidade *jovem, dinâmica e altamente tecnológica*.

“Para além da imprensa, houve também lugar a 25 inserções publicitárias de 30 segundos cada em dois dos maiores canais de televisão por cabo, nomeadamente a SIC Notícias e a SIC Radical. Estas inserções decorreram entre final de Maio e início de Junho de 2004 tendo abrangido a transmissão do festival Rock in Rio na SIC Radical, que registou uma audiência bastante acima da média dentro das camadas mais jovens. No âmbito das visitas às secundárias foram também transmitidos, nos meses de Maio e Junho, vários *spots* radiofónicos, bem como 4 debates em torno de questões relacionadas com o acesso ao Ensino Superior na Rádio Universitária do Minho (RUM)... avançou-se com a criação de um CD-Rom de apresentação da UM... No que respeita às lembranças institucionais, para além da revisão de alguns materiais já existentes... foi assegurada a criação de 5 novos

---

<sup>274</sup> *Merchandising* constitui um conceito usado pelo Marketing para designar os produtos que são usados para vender outros produtos/serviços, como brindes promocionais. Na Universidade do Minho a panóplia de brindes aumentou nos últimos anos passando a integrar (para além das lembranças institucionais mais clássicas, como livros ou a medalha da Universidade) *pins, hold-ups, t-shirts* ou guarda-chuvas. Para além de ter sido aberta uma loja de roupa UMinho, onde todas as peças incluem o logotipo da instituição (da responsabilidade dos Serviços de Acção Social).

produtos: a gravata institucional da UM; a *T-shirt* da UM; o alfinete de prata; a medalha do 30<sup>a</sup> aniversário da UM; os sacos de plástico da UM; a Agenda de Bolso para 2005...” (*Relatório de Actividades* 2004, 17/02/2005: 81).

A Universidade assumia, agora, um modelo de comunicação muito próximo do protótipo comercial, sobretudo na relação com os potenciais alunos. Esta tendência tinha sido iniciada com a *Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem*, nos anos 1990, e institucionalizou-se entre 2002 e 2006. Embora, a organização procurasse preservar um estilo institucional, limitador da aproximação a formas de comunicação puramente comerciais. O *Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem* integrou as práticas promocionais da comunicação de marketing, mas acolheu também as operações de comunicação institucional (ou relações públicas, como a comunicação interna, a assessoria de imprensa ou os eventos), ainda que, paradoxalmente, se tenha separado da área protocolar (que se insere numa lógica de comunicação institucional mais clássica).

De resto, nos primeiros anos do século XXI, o discurso promocional e o género publicitário acabaram por se instalar na comunicação universitária nacional, constituindo a Universidade do Minho mais um exemplo dessa tendência (Ruão, 2005). As universidades não enveredaram por uma comunicação linearmente comercial, mas adoptaram géneros *híbridos* (Fairclough, 1993) que combinavam os formatos e intenções informativas com os modelos comerciais. Se olharmos para a publicidade em televisão e jornais, bem como para os *flyers*, brochuras, *posters*, brindes institucionais, separatas, *stands*, entre outros veículos da comunicação com os potenciais alunos da Universidade, podemos constatar o crescente uso da semiótica visual, de estratégias de marca, de motivações emocionais ou de *claims* publicitários (ver ilustração 45). Tal contrastava com os anos 80 e 90, quando dominavam os comunicados de imprensa, as declarações formais, as brochuras e as publicações institucionais.

## STAND DA UNIVERSIDADE DO MINHO



Ilustração 44. Imagem promocional da Universidade do Minho em feiras e exposições (2004-2006).

A Universidade do Minho estreou-se, mesmo, no uso da publicidade televisiva em 2004 (ver ilustração 46). O *spot*, criado para o efeito, combinava imagens do *habitat* académico tradicional – como os laboratórios, as salas de aula ou as bibliotecas – com figuras dos estudantes num novo meio universitário – ao ar livre, a fazer desporto, no convívio com a cidade, e, mais, nos bares e discotecas. Esta abordagem reposicionava o estudo, que de núcleo central das actividades de um estudante universitário passava a mero componente de uma experiência de vida mais global. O *spot* contava a “estória” da vida dos estudantes na Universidade do Minho do século XXI, surgindo as imagens ancoradas por palavras que descreviam a atitude da instituição e dos seus membros – “*inova*”, “*investiga*” e “*internacionaliza*” – e pelo *slogan* – “Universidade do Minho, a universidade sem muros”.

O anúncio que descrevemos inscreve-se, portanto, numa estratégia promocional muito próxima do modelo comercial e longe dos exemplos de comunicação tradicionais no Ensino Superior em Portugal. Tratou-se de uma mensagem hábil e profissional, destinada a criar um perfil institucional próprio, na lógica das marcas comerciais. Inspirou-se na identidade histórica da instituição (como mostra a relação comunicada com a cidade, a capacidade de inovação ou o *slogan*), mas aderiu a temas em voga no mercado da educação (como o desporto ou o entretenimento).

## SPOT DE DIVULGAÇÃO INSTITUCIONAL DA UMINHO

SIC Radical	SIC Notícias
<b>Dia 28 - Sábado</b> 15h às 16h – Cine XL / Medicina Alternativa 22h às 23h – Mundo Perdido	<b>Dia 28 - Sábado</b> 13h às 14h – Toda a Verdade
<b>Dia 29 - Domingo</b> 16h às 17h – Curto Circuito 22h às 23h – Mundo Perdido	<b>Dia 29 - Domingo</b> 21h às 22h – Jornal das 9 / Internacional SIC
<b>Dia 30 - Segunda</b> 20h às 21h – Daily Show / Mundo Perdido	<b>Dia 30 - Segunda</b> 20h às 21h – Família Europa / Cartaz
<b>Dia 31 - Terça</b> 19h às 20h – Banzai / Curto Circuito	<b>Dia 31 - Terça</b> 13h às 14h – 60 Minutos 16h às 17h – Edição da Tarde / Jornal Desporto
<b>Dia 1 - Quarta</b> 20h às 21h – Daily Show / Mundo Perdido	<b>Dia 1 - Quarta</b> 13h às 14h – Toda a Verdade 20h às 21h – Caras Notícias / Cartaz
<b>Dia 2 - Quinta</b> 21h às 22h – Extraterrestres – Star Trek / Max Música	<b>Dia 2 - Quinta</b> 13h às 14h – Quadratura do Círculo
<b>Dia 3 - Sexta</b> 19h às 20h – Banzai / Curto Circuito	<b>Dia 3 - Sexta</b> 14h às 15h – Jornal das 2 20h às 21h – Mar Português / Cartaz
<b>Dia 4 - Sábado</b> 17h às 18h – O Homem Invisível 21h às 22h – 3º Calhau / Gato Fedorento	<b>Dia 4 - Sábado</b> 22h às 23h – 60 minutos
<b>Dia 5 - Domingo</b> 18h às 19h – Palpitações 22h às 23h – Mundo Perdido	<b>Dia 5 - Domingo</b> 20h às 21h – Caras Notícias / TV Turbo

---

Ilustração 45. Grelhas de emissão do *spot* de divulgação institucional da Universidade do Minho, 28 de Maio a 5 de Junho de 2005.

---

As mensagens promocionais da instituição procuravam atingir um relacionamento sustentado com os candidatos, pela evocação de assuntos valorizados por este público. Destacavam-se as referências às taxas de sucesso dos cursos, às áreas de excelência, aos números da empregabilidade, aos programas de intercâmbio, à qualidade das instalações, entre outros. Estes *itens* serviam para posicionar a Universidade no topo das percepções de notoriedade de potenciais candidatos e influenciadores, à semelhança de que faziam outras organizações de Ensino Superior na Europa.

O aumento das actividades de comunicação pelas universidades, e a alteração nos seus géneros, parecem estar estreitamente relacionados com a intensificação da concorrência e o desenvolvimento da dimensão empresarial destas organizações. Estes factores obrigaram à definição de programas de comunicação com os “consumidores”, que incluíam a divulgação eficiente das características e vantagens dos produtos e serviços. E isso significou uma radical transformação no comportamento de comunicação das universidades, que tiveram de aprender a lidar com uma multiplicidade de públicos, canais e mensagens no desenvolvimento de um posicionamento competitivo.

“Para aplauso de alguns e gozo de outros, as universidades Italianas começaram a fazer publicidade e estão a investir grandes somas para se promoverem...Na Holanda ... ‘as universidades usam a publicidade nos *mass media* principalmente para atrair os potenciais estudantes para os dias de informação no *campus*’... na Dinamarca ‘há uma crescente ênfase na necessidade de informar os futuros estudantes acerca dos estudos universitários. Muitos académicos aceitam que as suas instituições se tenham de vender em anúncios de jornais, ao lado de promoções para detergente de roupa ou sumo de laranja. Mas essa ideia ainda deixa outros desconfortáveis (Burton Bollag, “At Italian Universities, Adverstising has arrived”, *Chronicle of Higher Education*, 2002).

Porém, como mostraram alguns estudos, as universidades também resistiam à mudança e revelavam dificuldades em aceitar que a função de comunicação podia ser um suporte do seu desenvolvimento (Bollag, 2002; Boffo, 2004). Por isso, muitas das formas de comunicação que começaram a ser usadas pelas universidades nos primeiros anos do novo século, e mesmo uma certa orientação para o mercado, parecem constituir reacções tácticas ao ambiente e não um investimento em estratégias de longo prazo (como sugere o autor do excerto seguinte).

“É um sinal de absoluto tradicionalismo na comunidade académica, a evidência de uma ainda primordial forma de usar as estratégias de comunicação pela universidade Italiana” (Morcellini, 2002, in Stefano Boffo, “Universities and Mass Communication in Italy”, *Higher Education Policy*, 2004: 379).



Tendo realizado um estudo sobre a publicidade impressa<sup>275</sup> e os materiais promocionais<sup>276</sup> usados pelas instituições de Ensino Superior portuguesas, nos anos de 2005 e 2007, concluímos da dificuldade sentida por estas organizações na adequação da sua linguagem aos novos contextos concorrenciais. Os materiais analisados apresentavam um aspecto, gráfico e redactorial, mais arrojado do que a tradicional comunicação institucional – o que é visível pela introdução de **logotipos, nomes de marca** (e.g. *U.Porto*<sup>277</sup>; *UMinho*<sup>278</sup>; *Mestrado oneplusone*<sup>279</sup>), **cores ousadas, títulos apelativos** (e.g. *Universidade de Coimbra: o teu tempo, o teu futuro*<sup>280</sup>; *Mestrado... num Ano!*<sup>281</sup>; ou *Instituto Piaget, está onde tu estás*<sup>282</sup>), **temas inovadores** (e.g. *10 coisas que não pode deixar de fazer em Aveiro... passar uma noite animada nos muitos bares da vizinhança*<sup>283</sup>; *Entre as 30 modalidades desportivas poderás encontrar, por exemplo, aeróbica, musculação...*<sup>284</sup>; ... *Restaurantes Universitários de qualidade: 17 unidades, uma variedade de escolha de pratos, preços e horários...*<sup>285</sup>; *25% de desconto nas propinas*<sup>286</sup>), **personalização do leitor e da instituição** (*tu/nós*, e.g. *Candidataste-te ao Ensino Superior sem sucesso? Para ti, o Instituto Politécnico de Viana do Castelo tem a solução...*<sup>287</sup>) ou **declarações auto-promocionais** (e.g. *A Universidade de Coimbra é a Universidade nº 1 dos países de expressão portuguesa de acordo com o ranking elaborado pelo The Times*<sup>288</sup>; ou *Ainda estás a tempo de optar por uma escola de referência,*

---

<sup>275</sup> Recolha realizada no jornal *Público*, entre os meses de Outubro e Dezembro de 2005 (incluindo anúncios de serviços prestados, avisos e concursos).

<sup>276</sup> Procedemos a uma recolha, inventariação e análise dos materiais promocionais (em particular brochuras e *flyers*) usados para divulgação das instituições de Ensino Superior em dois certames nacionais (de dimensão diferenciada): a Feira da Escola Secundária D. Maria II em Braga (12 de Abril de 2007) e a Eduka – Salão de Oferta Educativa e Formativa na *Exponor* (3 a 6 de Maio de 2007).

<sup>277</sup> Brochura promocional da Universidade do Porto, *Feira Escola Secundária D. Maria II* – 2007.

<sup>278</sup> Brochura promocional da Universidade do Minho, *Feira Escola Secundária D. Maria II* – 2007.

<sup>279</sup> Publicidade da Universidade Católica Portuguesa, in jornal *Público*, 30/19/2005: 75.

<sup>280</sup> Brochura promocional da Universidade de Coimbra, Eduka- 2007.

<sup>281</sup> Publicidade da Universidade Católica Portuguesa, in jornal *Público*, 30/19/2005: 75.

<sup>282</sup> Brochura promocional do Instituto Piaget, *Feira Escola Secundária D. Maria II* – 2007.

<sup>283</sup> Brochura promocional da Universidade de Aveiro, Eduka – 2007.

<sup>284</sup> Brochura promocional da Universidade do Minho, *Feira Escola Secundária D. Maria II* – 2007.

<sup>285</sup> Brochura promocional da Universidade de Coimbra, Eduka – 2007.

<sup>286</sup> Anúncio publicitário do Instituto Superior de Línguas e Administração, in jornal *Expresso*, 15/07/2006.

<sup>287</sup> Publicidade do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, in jornal *Público*, 30/19/2005: 69.

<sup>288</sup> Brochura promocional da Universidade de Coimbra, Eduka – 2007.

no Ensino Superior em Portugal, que te oferece um ensino de qualidade e uma rápida inserção no mercado de trabalho...<sup>289</sup>). Mas não se verificou uma adesão total ao estilo comercial ou de marca – tendo as instituições mantido **afirmações de autoridade ou de distância** (e.g. *Detentora de uma experiência acumulada ao longo de 30 anos de ensino superior...*<sup>290</sup>; *A Faculdade de Medicina da Universidade do Porto ... é um centro de criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e do exercício profissional...*<sup>291</sup>), **os textos escritos e os grafismos conservadores**. Além de continuarem a reclamar **identidades e posicionamentos semelhantes** entre si (e.g. *Corria o ano de 1973 quando a Universidade de Aveiro foi criada. Desde então transformou-se numa das mais dinâmicas e inovadoras universidades do país*<sup>292</sup>; *... a Universidade do Minho... é uma instituição viva e dinâmica... completa, inovadora e sólida...*; *O Instituto de Letras e Ciências Humanas integra uma das Universidades mais prestigiadas do país*<sup>293</sup>; *... a UPorto é uma das antigas e prestigiadas instituições de ensino e investigação de Portugal*<sup>294</sup>).

“Desde que começaram os exames nacionais do 12º ano que as páginas dos jornais se encheram de publicidade das instituições de ensino superior” (“Candidatos vão poder escolher cursos adequados ao processo de Bolonha”, jornal *Público*, 17/07/2006).

Estes dados sugerem-nos que as instituições de Ensino Superior portuguesas actuavam em função da necessidade de serem mais apelativas e persuasivas, mas que procuravam ainda manter o seu *status quo*. Tal explica a predominância dos formatos de comunicação híbrida nos suportes analisados e a tendência para as identidades camaleónicas. Salientamos que, neste estudo, o *design* emergiu como o elemento de maior diferenciação entre as universidades portuguesas. Nas brochuras analisadas, dominavam os logotipos, as cores vivas, as fotografias de estudantes “modelo” e as imagens de instalações modernizadas. Nalgumas delas, encontrámos uma linguagem gráfica própria da juventude, que apela à

---

<sup>289</sup> Publicidade da Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Agronomia, in jornal *Público*, 30/19/2005: 11.

<sup>290</sup> Brochura promocional da Universidade da Beira Interior, Eduka – 2007.

<sup>291</sup> Brochura promocional da Universidade do Porto – Faculdade de Medicina, Eduka- 2007.

<sup>292</sup> Brochura promocional da Universidade de Aveiro, Eduka – 2007.

<sup>293</sup> Brochura promocional do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho – 2004.

<sup>294</sup> Brochura da Universidade do Porto, *Feira Escola Secundária D. Maria II* – 2007.

passagem pela universidade como uma experiência de vida única. Contudo, noutras dessas brochuras a desorientação gráfica era notória, pois misturavam o estilo informativo e institucional do passado com a linguagem publicitária contemporânea.

“Estudar na Universidade de Coimbra é uma experiência única...” (Brochura promocional da Universidade de Coimbra, 2007).

## ANÚNCIOS DE MESTRADOS E LICENCIATURAS



Ilustração 46. Modelo de anúncio segundo Manual de Identidade Visual (Materiais Gráficos) da Universidade do Minho, 2004.

Na comunicação externa da Universidade do Minho, a partir de 2004, destacavam-se os novos logotipos (minimalistas e audaciosos), as regras do Manual de Identidade gráfica (que passou a controlar o uso das cores, tipos de letras e *layout* dos materiais), as imagens visuais (contendo laboratórios e bibliotecas, mas também paisagens e jovens atraentes) e os *slogans* apelativos (e. g. *Licenciatura em Comunicação Social, entra no Futuro!*<sup>295</sup>; *Bolonha é aqui!*...

<sup>295</sup> Brochura promocional do Instituto de Letras e Ciências Humanas da Universidade do Minho – 2007.

*engenharias e tecnologias*<sup>296</sup>; *Vem estudar connosco!*<sup>297</sup>; *Salta em frente!*<sup>298</sup>). As suas mensagens misturavam preocupações informativas tradicionais (na descrição dos cursos e da instituição) com novos temas (como posição em *rankings*, classificações científicas, taxas de empregabilidade ou actividades de lazer). Embora, o seu posicionamento gráfico fosse dos mais distintivos no contexto do Ensino Superior público nacional.

Relativamente aos demais públicos da Universidade, a inovação na relação comunicativa não foi tão notória, no período em análise. Com as autoridades governamentais e regionais, os contactos comunicativos permaneceram da responsabilidade dos gestores de topo e seguiu-se o modelo do passado, onde se destacavam as actividades de relações públicas e o *lobbying*. Manteve-se, ainda, o esforço de ligação às populações das cidades de Braga e Guimarães, bem como da região em geral, por via das unidades culturais e de todo um conjunto de actividades extramuros (como protocolos ou seminários). Os órgãos de comunicação locais continuaram a actuar como mediadores da informação e líderes de opinião, tendo, nos últimos anos, crescido a relação com *media* nacionais. A Universidade procurou preservar o bom relacionamento com as instituições congéneres, nomeadamente para desenvolver parcerias face a um mercado europeu cada vez mais concorrencial. Todos estes públicos eram considerados à época da fundação da Universidade do Minho, mas a sua importância alterou-se consideravelmente (conforme nos mostra ilustração 48).

---

<sup>296</sup> Envelope promocional da Escola de Engenharia da Universidade do Minho, 2007.

<sup>297</sup> Brochura promocional do Instituto de Letras e Ciências Humanas da Universidade do Minho – 2007.

<sup>298</sup> Brochura promocional da Escola de Ciências da Universidade do Minho – 2007.

## QUADRO COMPARATIVO dos PÚBLICOS EXTERNOS

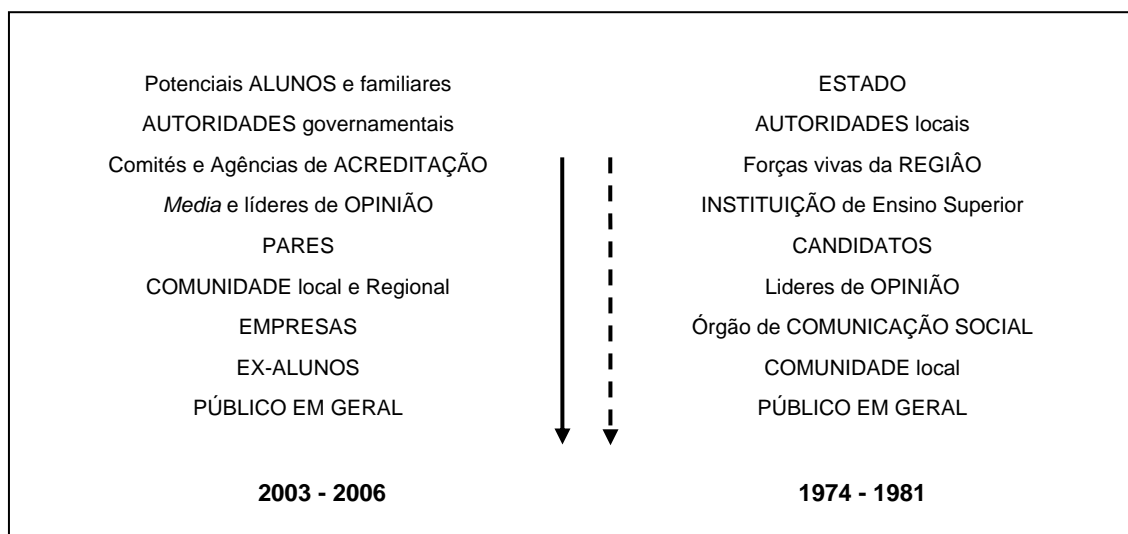


Ilustração 47. Comparação da ordem prioridade atribuída aos públicos externos da Universidade do Minho, entre o período da fundação e a actualidade.

A Universidade procedeu a uma reorganização estratégica dos seus públicos, em novas categorias e renovadas designações. É de assinar o aparecimento de novas audiências, como os comités de avaliação (como o CNAVES ou a FCT) e as agências de acreditação (como a EUA). Estes assumiram-se como públicos relevantes da instituição na medida em que as suas avaliações tinham consequência na imagem e nos financiamentos atribuídos à Universidade. Destacamos, ainda, a emergência dos ex-alunos como audiências de interesse para a instituição (à medida que crescia o número de licenciados pela Academia), enquanto potenciais candidatos às suas formações, à docência, à investigação, e formadores privilegiados da opinião e da imagem da instituição. Trata-se de transformações que, uma vez mais, apresentam semelhanças com processos levados a cabo noutras universidades europeias (Henderson *in* Heath, 2001; Szymanska, 2003).

“Estas preocupações com a imagem têm razão de ser. O declínio demográfico leva a que seja necessário ir às escolas secundários. Eu cheguei a participar numa Semana Aberta, na altura do Prof. Chaínho!” (Lúcio Craveiro da Silva, entrevista: 18/01/2005).

A comunicação das universidades com os públicos externos parecia, cada vez mais, centrada na construção e controlo da imagem destas instituições. Essa imagem, como demonstram os

estudos empíricos, dependia em larga medida das opiniões comunicadas pelos públicos internos, das experiências de contacto com as instituições e das informações veiculadas pelos *media* e por entidades responsáveis pela realização e publicação de *rankings* de avaliação da qualidade do ensino e da investigação (ver ilustração 49). Por isso, a comunicação das universidades passou a ser orientada pelos factores em voga na opinião pública, nos discursos oficiais ou nos *rankings* publicados. Nessa medida, concluímos que a comunicação universitária passou a gozar de pouca autonomia e liberdade, pois para ter sucesso (na captação de alunos e financiamentos) teve de se ajustar às exigências externas, esquecendo, com frequência, o seu capital cultural e identitário.

#### Academic Ranking of World Universities - 2005

Criteria	Indicator	Code	Weight
Quality of Education	Alumni of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Alumni	10%
Quality of Faculty	Staff of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Award	20%
	Highly cited researchers in 21 broad subject categories	HiCi	20%
Research Output	Articles published in Nature and Science	N&S	20%
	Articles in Science Citation Index-expanded, Social Science Citation Index, and Arts & Humanities Citation Index	SCI	20%
Size of Institution	Academic performance with respect to the size of an institution	Size	10%
<b>Total</b>			100%

Ilustração 48. Indicadores do prestigiado *ranking* internacional do USNews, 2005.

## “CRITÉRIOS DO RANKING

Nesta análise foram tidos em conta três indicadores diferentes:

- Tamanho
- Visibilidade
- Volume de Informação...” (*Ranking das 500 Universidades Europeias na Web 2006*, Cybermetrics, in revista *Mundus*, 01/2006, [www.ciencia.net/mundus](http://www.ciencia.net/mundus))

Aliás, essa dependência externa, na construção das percepções sobre as universidades, foi sentida e denunciada na própria Universidade do Minho, conforme afirmações seguintes do Vice-Reitor Manuel Mota:

“Considero que, de facto, a utilização de critérios questionáveis nos *rankings* das universidades, para depois (a partir de um *ranking* completamente artificial) se decidir dar mais [financiamento] a umas universidades do que a outras, foi penalizador para a Universidade do Minho. Porque não há críticas que se lhe apontem em termos de qualidade. Antes pelo contrário! (...)

Eu julgo que é preciso, sobretudo, alterar os critérios dos *rankings*, porque em face de um conjunto de números (...) posso fazer o *ranking* que entender. E, portanto, a partir de um conjunto de números (e os números são questionáveis e, sobretudo, a sua interpretação) eu posso fazer o que quiser, ordenar as universidades como entender e satisfazer os objectivos que prossigo. E é isso que é questionável: não terem os critérios sido transparentes, de forma a evitarem ordenações que nada têm a ver com a realidade. (...)

Poderiam ter sido levados em conta outros critérios, como: o processo de Bolonha, o grau de sucesso dos alunos, o grau de formação dos professores, o grau de internacionalização da Universidade do Minho, o grau de ligação às empresas, o rácio de funcionamento. E nenhum desses critérios, de qualidade objectiva, foi tido em conta!” (Manuel Mota, em *entrevista à TSF*, programa “Rádio Universidade”, 18/01/2005).

Nos anos 2000, a Universidade do Minho procurou organizar o seu sistema de comunicação segundo uma estratégia integradora e controladora, no sentido de orientar as percepções públicas da instituição no mercado da educação. O resultado foi a instalação de um modelo de comunicação centrado nos objectivos de gestão (informativo, técnico e instrumental) – que

Van Riel (1995) denominou de *corporativo* –, e menos atento a outras dimensões e papéis da comunicação humana (como as funções emotiva, fática ou poética, a que se refere Jakobson, 1960). Tal é perceptível, também, na análise do processo de adopção da nova identidade visual da instituição, que descreveremos de seguida.

### 3. Uma Nova Narração da Identidade

**“Dizem que ‘é mais fácil mudar um cemitério do que mudar uma universidade’!**

**Mas as universidades têm mudado, mantendo os seus valores nucleares ”**

(Maria Irene Montenegro, Pró-Reitora da Universidade do Minho, *Seminário Nacional sobre o Processo de Bolonha*, 25/10/2006).

Até à década de 1990, a Universidade do Minho procurou desenvolver o prestígio institucional com base em relações comportamentais (Grunig, 1993), mas a mercantilização do Ensino Superior nacional exigiu a adopção de estratégias simbólicas de curto prazo na definição da imagem organizacional. Tal explica a adopção de uma nova identidade visual na instituição, em 2004, cujo objectivo era gerar significados uniformes e controlados junto dos públicos internos e externos. A Universidade apostava numa lógica de marca comercial, com a pretensão de redefinir o seu posicionamento no mercado da educação nacional.

Afirma a literatura da especialidade, que a identidade visual é mais fácil de manipular do que a sua componente cultural (Melewar e Akeel, 2005). Além do mais, a mudança visual parece constituir um importante alavanca estratégica para a transformação noutras áreas de sentido (Olins, 1995; Topalian, 1984). Como referem Baker e Balmer (1997), num estudo sobre uma universidade inglesa, o *design* gráfico pode ser mais do que a mera gestão de símbolos e tem o potencial de transformar a própria *substancia* (a identidade cultural). Razão pela qual há uma confusão frequente entre a identidade visual e o conceitos de identidade institucional (de que é



apenas uma parte)<sup>299</sup>. A identidade visual pode, portanto, ser um instrumento estratégico ao serviço da gestão, impulsionando de mudanças simbólicas, mas também comportamentais.

Em seguida, descrevemos e interpretamos o momento da mudança de identidade visual da Universidade do Minho.

### 3.1 A Decisão Política

**“Neste outro tempo, cabe-nos ‘imaginar’ a Universidade de um futuro que chegará célere e esperar que tenhamos em conjunto conseguido cumprir a etapa que nos compete”** (António Guimarães Rodrigues, “Uma Universidade Sem Muros”, *UMjornal*, 02/2004: 8).

Depois do processo de adopção da nova identidade visual ter sido suspenso, no final do mandato de Chaínho Pereira, este foi retomado em 2004. O novo Reitor tomou a decisão de implementar o Manual de Identidade Visual (tal como fora criado por Francisco Providência) na data do 30º Aniversário da Universidade, considerando que o assunto tinha sido objecto de alargada discussão interna e admitindo como impossível atingir uma unanimidade nesta matéria. Esta resolução tornou-se conhecida e oficial numa cerimónia pública, que foi levada a efeito no dia 16 de Fevereiro, através de um despacho reitoral do mesmo mês, e por via da colocação do Manual de Identidade Visual na rede *intranet*.

“A adopção de uma nova imagem gráfica tem associados factores de apreciação complexos e subjectivos. A identificação da comunidade académica com a imagem requer, não apenas a sua utilização continuada, mas também uma utilização coerente e articulada. Por outro lado, a afirmação da universidade face à comunidade enquanto instituição coesa e completa depende dessa capacidade de afirmar sua identidade.

---

<sup>299</sup> No trabalho de Melewar e Akei (2005) apenas 4% das pessoas consultadas na Grã-Bretanha associavam a identidade organizacional à “cultura, valores e filosofia”, enquanto 44% associavam-na aos logotipos (Schmidt, 1995).

Nunca seria de esperar uma opinião unânime em matéria tão susceptível como é a imagem, mas a reformulação e definição da imagem não poderia ficar cativa de uma unanimidade que nunca seria atingível.

A comemoração próxima do 30º Aniversário da Universidade constitui ocasião apropriada para que a Universidade assuma uma nova Imagem” (Despacho RT – 08/2004, de 18/02/2004).

“Era só um problema de decisão! Nada mais havia a debater, que acrescentasse valor à decisão. A questão era: ou é esta solução ou não é!... Uma imagem é assimilada com o tempo. Não é possível termos uma imagem assimilada à partida... E o processo tinha sido levado a cabo com muita sistematização, levantaram-se todas as opiniões e objecções. Pelo que chegamos à conclusão de que não haviam, realmente, objecções de fundo... eram essencialmente do foro sentimental!” (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007).

No discurso de apresentação da nova identidade visual<sup>300</sup>, Guimarães Rodrigues referiu-se a esta decisão como uma necessidade premente da Universidade face à ausência de regras de comunicação gráfica da instituição. Nessa sessão de lançamento, o Reitor exibiu o novo símbolo da organização, bem como os emblemas das escolas/institutos (ver ilustração 50), e deu conta da resolução de manter o brasão de armas para “documentos nobres” (como cartas doutorais). Para além disso, identificou as referências identitárias e culturais da história da Universidade (inclusive do brasão de armas) que serviram de inspiração aos novos logotipos e opções gráficas. Os valores do *conhecimento*, da *sabedoria* e da *humildade científica*<sup>301</sup> foram referidos como identificadores e diferenciadoras desta instituição, que se apresentava como “uma universidade jovem, sem preconceitos da ausência de uma história centenária”<sup>302</sup>.

“Todo o trabalho conceptual, iniciado no ano lectivo de 2000/2001 e agora definitivamente concluído, vai ser adoptado pelas dez escolas da UM, às quais caberá um ‘design’ gráfico específico, partindo sempre de variações da flor de jacinto” (*UMjornal*, 01/2004: 8).

---

<sup>300</sup> Sessão de apresentação do Manual de Identidade Visual da Universidade do Minho, 16/02/2004; seguida da conferência proferida por Derrick de Kerckove sobre “A Inteligência Conectiva na Universidade”.

<sup>301</sup> Informação constante da brochura de lançamento da nova identidade visual da Universidade do Minho, “Universidade do Minho, 30 Anos”, distribuída em cerimónia de apresentação a 16 de Fevereiro de 2004.

<sup>302</sup> Palavras do Reitor Guimarães Rodrigues na cerimónia de apresentação da nova identidade visual da Universidade do Minho, a 16 de Fevereiro de 2004.

## LOGOTIPOS DE ESCOLAS/INSTITUTOS



Ilustração 49. Imagem promocional (aplicada a cartazes, calendário, brindes, e outros suportes) de lançamento da nova identidade visual da Universidade do Minho. 2004.

“Triângulo equilátero, monograma ‘Pi’, serpente, flor hexaédrica, jacinto, foram alguns dos símbolos criados pelo gabinete de Francisco Providência, a quem foi adjudicada a construção da nova identidade gráfica, para representar as escolas da UM.

Os novos grafismos, com cores e símbolos específicos para cada escola, serão acompanhados pelo logotipo da Reitoria, em cor rubi. Quanto aos organismos agregados organicamente à Reitoria, como os Serviços de Acção Social da UM, por exemplo, recebem o logotipo geral da Universidade" (*UMjornal*, 01/2004: 8).

Com esta descrição, o Reitor (e a equipa de *designers*) fornecia elementos aos membros da academia, e ao exterior, para descodificarem a nova linguagem visual. Este discurso (como outros reproduzidos em despachos, na brochura de lançamento, no Manual, no *UMjornal*<sup>303</sup>, na revista dos ex-alunos<sup>304</sup>, nos *media* regionais, entre outros) serviu para orientar a atribuição de significados, ao mesmo tempo que actuou sobre a identidade e a imagem da instituição. A identidade foi trazida à superfície das discussões na Academia, sugerindo-se a ancoragem em valores e princípios históricos, bem como em características que resultaram da acção da

<sup>303</sup> Edições de Janeiro e Fevereiro de 2004.

<sup>304</sup> “Mudar de rosto”, artigo de opinião de Íris Saraiva, in *RAE – Revista dos Antigos Estudantes da Universidade do Minho*. nº 2. 2004: 27-29.

instituição ao longo dos tempos (como é caso da dita *humildade científica*<sup>305</sup>) e das mudanças sociais em curso. Ao mesmo tempo, as elites procuravam actuar sobre a imagem (interna e externa) da Universidade, apontando representações actualizadas, coerentes e uniformes. Em ambas as representações, de identidade e de imagem, o Reitor procurou integrar uma visão mais empreendedora da Universidade: activa, optimizada, responsável.

“É preciso estabelecer marcos temporais, em que celebrando, criamos o pretexto para rever o percurso e reforçar a nossa identidade” (António Guimarães Rodrigues, “Os 30 Anos da Universidade do Minho”, editorial do *Boletim da Universidade do Minho*, nº 119, 09/02/2004:

2).

Numa primeira fase, todas estas transformações foram olhadas com desconfiança por uma boa parte da Academia. Tradicionalmente, as universidades eram encaradas como instituições altamente burocráticas e conservadoras, crentes no consenso mais do que no comando, e habituadas ao debate, ao confronto de ideias, ao respeito pela diferença. Por isso, a nova identidade visual significava a desconstrução de um conjunto de crenças estabelecidas sobre a Universidade do Minho e sobre a própria instituição universitária em geral. Significava aderir a uma linguagem de marca comercial, isto é, persuasiva, manipuladora, controladora e orientada para o lucro. Assim, instalou-se na instituição um clima de suspeição e confusão, próprio dos momentos de mudança. Nessa época era comum o uso indiferenciado dos termos “identidade visual” (que engloba outros factores que não apenas o logotipo) e “identidade gráfica” (que integra apenas as questões tipográficas e figuradas), ou dos conceitos de “imagem visual” e “imagem gráfica” (como a apropriação que os receptores fazem dos elementos visuais ou gráficos)<sup>306</sup>. Além de terem proliferado desprestigiantes “estórias” acerca da semelhança do novo logotipo com o símbolo do frio (e.g. “os pauzinhos do frigorífico”), ou da incompreensão de alguns símbolos das escolas/institutos (e.g. “não se percebe porque razão a Escola de

---

<sup>305</sup> Que como já vimos não foi uma característica identificada na fundação do brasão de armas (Norton, entrevista: 25/06/2005).

<sup>306</sup> Veja-se, como exemplo, o título do jornal *UMdicas*, que reproduz o discurso do Reitor na apresentação da nova identidade visual: “A Imagem ou a Identidade Gráfica da Universidade do Minho” (11/03/2004: 6).

Engenharia levou cinco pauzinhos e a das Ciências Sociais só três<sup>307</sup>). A alteração das representações visuais levantava questões sobre o próprio sentido organizacional.

“O penúltimo número do ‘umjornal’ provocou manifestações de júbilo nos ‘campi’ espalhados pelo verde Minho. Não houve estudante, docente ou funcionário que não vibrasse com a extraordinária imagem de modernidade que os novos logotipos da UM – já conhecidos pelo nome carinhoso de ‘os pauzinhos’ – veiculam. Já nos sentíamos velhos nos nossos trinta anos. Queríamos ser mais jovens, mais modernos, mais abertos. Queríamos livrar-nos daquela imagem chata, institucional, de armas e brasões. E se assim queríamos, melhor o fizemos! ...

É certo que a actual gerência mais não fez do que retomar um processo iniciado – e depois interrompido – pela anterior. Mas defendeu-o com galhardia. Nas palavras do CEO da novel entidade frigorífica: ‘Entendeu que era tempo de construir uma imagem gráfica que deixasse de parte as retóricas medievais e militares...’ É assim mesmo!” (João C. Rosas, docente do Instituto de Letras e ciências Humanas, *in* UMjornal, artigo de opinião “Temos Imagem”, 04/2004: 2)

Todavia, como referem Gioia e Chittipeddi (1991), a ambiguidade e a instabilidade constituem mecanismos ao serviço da metamorfose organizacional. Uma mudança dificilmente acontece por decreto, ainda que muitas vezes resulte de consensos fabricados pela construção social negociada. Nessa construção, conforme apontou o nosso estudo de caso, destaca-se o papel da equipa de gestão que é responsável pela concepção renovada da organização e pela sua divulgação aos demais membros. E os símbolos visuais servem para comunicar que os esquemas interpretativos existentes já não são apropriados para explicar a organização, originando a desconfiguração do quadro de sentidos existente e abrindo caminho à mudança.

“À semelhança do que aconteceu com a escolha inicial do símbolo heráldico, pretendeu-se manter a simplicidade, rigor e humildade personificadas pelas flores, dando-lhe uma veste mais adaptada aos novos tempos. O que implica abrir a universidade ao exterior, na sequência, de acordo com o reitor, de uma prática que já existe. ‘Esta juventude não está

---

<sup>307</sup> João C. Rosas, docente do Instituto de Letras e ciências Humanas, *in* UMjornal, artigo de opinião “Temos Imagem”, 04/2004: 2.

associada à sua idade, mas sim à sua atitude, intervenção e capacidade inovadora, comenta" (*UMjornal*, 01/2004: 8, sublinhado nosso).

"Foi tomado como objectivo, responder à solicitação da universidade para proposta de uma renovada identidade gráfica, mantendo como vectores de orientação ao seu desenvolvimento os seguintes pressupostos:

A universalização da instituição;

A optimização das acções de comunicação por cada um dos constituintes em proveito do todo institucional (e vice-versa);

A apresentação de singularidades identitárias locais" (Brochura de lançamento da nova identidade visual da Universidade do Minho, "Universidade do Minho, 30 Anos", 16/02/2004, sublinhado nosso).

A Reitoria de Guimarães Rodrigues seguiu um caminho político que implicava a alteração de culturas e práticas do passado e exigia a reorganização cognitiva da instituição. Então, como parte do esforço de mudança estratégica, a Reitoria decide avançar com os novos logotipos e regras gráficas, que comunicavam uma Universidade diferente: mais contemporânea, mais empresarial, mais informal, mais arejada, ou, talvez, mais *trendy*!

"A metáfora da estrela de três eixos, remete para um entendimento tridimensional, podendo representar o carácter económico do ofício científico como prática intelectual superior" (*Boletim da Universidade do Minho*, nº 119, 09/02/2004: 2).

"A estrelinha, que na verdade são os veios da flor de jacinto, significa uma total ruptura com o brasão. Evoca a 'humildade científica', mas tem também outras interpretações como a ideia de ligação em rede, uma representação espacial... O brasão já não dizia a Universidade... Aliás, já não dizia a Universidade em 1975... era fabricado... era falso..." (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007).

Embora se tenham gerado algumas "bolsas de resistência" (Gioia e Chittipeddi, 1991), que, com o tempo, acabaram por se diluir num processo de aceitação e reconhecimento generalizado<sup>308</sup>. Veja-se alguns exemplos:

---

<sup>308</sup> Íris Saraiva, entrevista: 02/11/2005.

“Se a tendência de adaptação ao tecido social e uma estratégia de ‘marketing’ mais agressiva são claramente assumidas pela Reitoria, certo é que as mudanças não têm sido aceites pacificamente em todos os sectores da UM. ‘Uma imagem requer sempre o período de identificação e nunca é susceptível de unanimidade’, reconhece Guimarães Rodrigues, adiantando, contudo, que a ‘apreciação da nova identidade gráfica colheu a apreciação positiva da significativa maioria dos corpos consultados ao longo do processo’ ” (“Mudanças nunca foram pacíficas”, *UMjornal*, 01/2004: 8).

“Este novo logotipo é pobre! Coisa passageira! É interessante no novo contexto de comunicação. Mas o brasão é muito mais complexo e tem a sua história. Este novo não tem grande significado!” (Lúcio Craveiro da Silva, entrevista: 18/01/2005).

“A mudança e inovação na Universidade não me pareciam pedir uma alteração ao nível da imagem gráfica. Entendia que a Universidade ganharia mais mantendo algumas características de ancianidade. E esta foi a reacção de uma boa parte da Universidade!” (Aníbal Alves, entrevista: 14/06/2004).

“Esta adopção da nova identidade visual foi feita de cima para baixo. Primeiro não foi discutida institucionalmente, foi imposta por um despacho do Reitor... sem diálogo!

Eu não sou especialista em *design* gráfico, e compreendo que esta solução pode facilitar a impressão dos materiais, mas parece-me tão simples, tão simples, que se confunde... Não diz que é uma universidade!... É certo que é um grafismo estilizado, simples, é dos nossos tempos. Agora, ele encerra uma grande responsabilidade simbólica e eu acho que não representa bem essa responsabilidade que tem!” (Isabel Calado Ferreira, 07/05/2007).

“Acho interessante [o novo logotipo]. Na altura custou-me um bocadinho adaptar-me, mas foi uma solução feliz!” (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).

Sobre o novo logotipo: “A mensagem passou muito mais facilmente do que eu julgava. Sobretudo entre os alunos... que o exibem com orgulho!” (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007).

O processo de adopção de uma nova identidade visual na Universidade do Minho mostrou as potencialidades do simbolismo na gestão da mudança estratégica das organizações, em particular da mudança de identidade. Os novos símbolos foram importantes para informar, dirigir, motivar e facilitar a mudança, num contexto em que as emoções estavam ao rubro.

“A identidade da Universidade de hoje é diferente da identidade emergida na fundação. A Universidade mudou! Independentemente do símbolo. Tínhamos uma imagem muito marcada pelos pioneiros, com uma estrutura, uma ética e uma linguagem própria. E depois há a mudança, que coincide com a alteração do símbolo. Embora, a grande mudança aconteça verdadeiramente nas pessoas, que se identificaram com o novo símbolo.

A Universidade dos Professores Lúcio, Aguiar e Silva, Machado dos Santos, Carlos Bernardo, Chaínho Pereira, e tantos outros... essa Universidade já não existe! Era uma Universidade, não um centro de gestão de coisas! Talvez o próprio envolvimento político tenha conduzido a Universidade para esse modelo, de unidade de gestão de custos. Mas uma universidade deve ser mais do que isso, deve ser um centro de conhecimento e isso é poder! E esta é hoje uma dimensão diluída!” (José Vieira, entrevista: 15/06/2007).

“Eu vivi a preparação e decisão sobre o brasão de armas, por isso não consigo abstrair disso! Há uma ligação afectiva, e não consigo ser objectivo!

O símbolo actual é muito tecnológico. É uma roda de engrenagem, uma roda dentada. Está ligado à técnica, à tecnologia. Pelo menos no nosso [da Escola de Saúde] conseguimos usar a serpente, que é desde os gregos o símbolo da medicina!” (Joaquim Pinto Machado, 13/03/2007).

As escolas não entenderam, nem aceitaram a mudança visual do mesmo modo, pois apresentavam níveis de desenvolvimento diferenciados. Se as escolas de Engenharia ou Saúde estavam próximas do modelo de universidade sugerido pela nova “estrela de seis pontas” (na espírito empreendedor já desenvolvido), outras, como os institutos de Letras e de Ciências Sociais, estavam bem muito longe desse funcionamento (sempre mais conservadores e menos próximos da ideia de mercado). Depois da apresentação pública do Manual de Identidade Visual seguiu-se um tempo crítico, de encontros e desencontros, face à profundidade das mudanças sugeridas pelos novos grafismos (ver excertos transcritos).

“A heráldica é, certamente, uma disciplina excelente, mas insistir num farfalhado ‘escudo de armas’ com direito a elmo, viseira, panache e tudo, para representar uma Universidade fundada em 1973 parecia prova de um anacronismo postiço e algo pretensioso” (Vitor Moura, docente do Instituto de Letras e ciências Humanas, *in UMjornal*, artigo de opinião “Inventar a tradição”, 06/2004: 2).



“Quando encontrei o Professor Guimarães Rodrigues, disse-lhe que estava tão feliz por ver o nosso trabalho implementado! E ele disse-me, com toda a razão, que ‘o processo estava tão completo, tão auto-explicativo e a afirmação de concordância era tão grande, que não precisava de consultar mais ninguém, até porque todos tinham sido ouvidos’. Foi um trabalho muito bem feito!” (Mino Fahrangmehr, entrevista: 05/04/2007).

“Eu gosto deste símbolo novo e, cada vez mais, me sinto identificado! No princípio senti alguma relutância relativamente à sua simplicidade. Talvez pudéssemos ter trabalhado um pouco mais a proposta!... Mas não me choca que a Universidade use uma linguagem de marketing! (José Vieira, entrevista: 15/06/2007).

Os novos símbolos e suas regras gráficas inscreviam-se numa lógica de marca, cuja aplicação ao serviço público ou às organizações não lucrativas não está ainda suficientemente investigado. As marcas promovem a diferenciação, quando a qualidade e as tecnologias deixam de constituir factor de distinção (porque os padrões de produção são já muito elevados, ou porque a imitação é incontrolável); funcionam como factores de atracção para a venda ou consumo dos produtos/serviços; e permitem a construção de uma posição competitiva nos mercados (Melewar *et al.* 2001). No caso das *marcas-universidades*, os exemplos mais conhecidos são os das instituições inglesas e norte-americanas, que reconheceram a “relevância das marcas como fontes de vantagem competitiva sustentável” (Chapleo, 2005: 54). O *branding* demonstrou, em muitos desses caso, ser um factor de sucesso pela adequação dos valores académicos tradicionais aos princípios do mercado, através processos iniciados com mudanças visuais.

Ind (1990) defendia que os sistemas de *design*, integrados nas políticas de comunicação das organizações, podiam concorrer para a mudança estratégica e identitária. Embora chamasse a atenção para o erro de tornar o *design* numa mera operação de “cosmética” da identidade. No nosso estudo de caso, parece-nos que a mudança de identidade visual correspondia a uma novo estilo de gestão estratégica instalado na Universidade do Minho, e, nesse sentido, era mais do que cosmética. Contudo, essa mudança de identidade não espelhava uma realidade alterada, mas constituía uma semente para a mudança. A nova “estrela de seis pontas” comunicava e exemplificava a nova política da nova Reitoria para a instituição e, com isso,

actuava sobre a identidade institucional. A transformação visual constituía, não o ponto de chegada de um processo, mas o ponto de partida para uma nova comunhão de valores na Academia.

Toda esta, profunda, alteração visual foi desenvolvida numa lógica de comunicação integrada, como explicaremos de seguida. A Reitoria da Universidade (por via do *Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem*) procurou centralizar a comunicação desenvolvida com o exterior, na medida em que acreditava que isso potenciaria a imagem da instituição e, logo, o seu sucesso no mercado da educação.

### 3.2 A Comunicação Visual

**“Na sua abstracção gráfica, a estrela de seis pontas... é o nó de uma rede mais vasta que envolve a superfície terrestre, constituído pelas ligações de comunicação e conhecimento, cuja metáfora encontra o seu maior expoente no pensamento de Derrick de Kerckhove sobre a inteligência conectiva – um sistema de conhecimento colectivo, alicerçado na comunicação em tempo real facultado pelas novas tecnologias de comunicação”** (Francisco Providência, “Sobre o “nascimento” da nova imagem da UM”, *intranet*, 2004).

O novo conjunto de logotipos e regras gráficas revelou grandes potencialidades, face ao entendimento instrumental da comunicação desenvolvido nesta fase. Argumentava-se que a série visual escolhida era diferenciadora da Universidade no panorama nacional; que comunicava unidade e coesão grupal; que dava um cunho mais contemporâneo à Academia; e que respeitava os traços culturais e de personalidade desenvolvidos ao longo da história da instituição<sup>309</sup>. O *Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem* associava o logotipo rubi aos

---

<sup>309</sup> Irís Saraiva, entrevista: 29/01/2005.

valores da “juventude”, “região”, “simplicidade/humildade”, “universalidade”, “singularidade”, “contemporaneidade”, “inteligência” e “criatividade”<sup>310</sup>.

“A Universidade do Minho não é uma universidade tradicional” (Íris Saraiva, entrevista: 29/01/2005).

O trabalho de renovação visual sugeriu uma outra leitura comunicativa sobre a identidade da Universidade do Minho. Esta era uma leitura estratégica, orientada pelas regras do Manual de Identidade Visual e supervisionada pelo *Gabinete de Comunicação*. As suas aplicações (ao estacionário, às brochuras, aos CDs promocionais, aos *stands* de exposições, aos anúncios publicitários, aos brindes, à comunicação *online* ou aos suportes de comunicação científica) foram uniformizadas e passaram a obedecer a regras formais e controladas, numa lógica *top-down* (ver ilustração 51).

## MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL



Ilustração 50. Imagens do Manual de Identidade Visual da Universidade do Minho, 2004.

<sup>310</sup> “Mudar de rosto”, artigo de opinião de Íris Saraiva, in *RAE – Revista dos Antigos Estudantes da Universidade do Minho*, nº 2, 2004: 27-29; Íris Saraiva, entrevista: 29/01/2005.

#### **“Marca UM**

Tendo como base o sistema modular de barra de dois campos quadrados justapostos, a marca UM apresenta a estrela composta pelas arestas estruturantes do hexaedro, ícone cuja semântica parte da decomposição do elemento estrutural do jacinto, em negativo sobre fundo cromático vermelho.

A marca deverá, preferencialmente, ser colocada no limite superior do suporte sobre uma matriz desenhada a partir do módulo ‘campo quadrado’...

Recorrendo à sua representação acromática (preto e branco e/ou relevo seco), a marca ‘Universidade do Minho’ revela-se competente para utilizações em negativo ou reproduzidas recorrendo a sistema reprográficos monocromáticos...

A transposição da marca ao estacionário enfatiza o espírito de rigor, interpretando a estrutura geométrica dos seus suportes, mantendo constante a dimensão da marca.

O estacionário da Universidade do Minho constituirá o primeiro veículo para divulgação da sua marca” (*Manual de Identidade Visual* da Universidade do Minho, 2004: 9 e seguintes).

Por isso, consideramos que as novas regras de representação gráfica desenvolveram uma lógica da *comunicação integrada* na Universidade do Minho. Referimo-nos a um modelo de funcionamento comunicativo centrado na marca e na unificação de todas as ferramentas de comunicação, de forma a enviar às audiências mensagens consistentes e persuasivas que promovam os propósitos da instituição (Burnett e Moriarty, 1998; ver ilustração 52). Esta formatação favorece as sinergias comunicativas, pela articulação estratégica dos esforços individuais dos diferentes instrumentos, no melhoramento da interacção entre a organização e o mercado. Os autores consideram que daí resulta um maior efeito comunicativo, pela selecção combinada dos alvos, das estratégias criativas, dos meios e dos *timings* (Duncan e Everett, 1993). E, assim, parece ter sido pensado o alinhamento da comunicação na Universidade do Minho, seguindo o exemplo de outras instituições de Ensino Superior (ver ilustrações 52 e 53).

“O novo logotipo é um adereço da época! É o espírito da época! E a Universidade do Minho gosta de se dizer ao espírito da época... valoriza a eficácia, a eficiência e a produtividade... Aliás, o Minho e Aveiro são as universidades que melhor exprimem a sua época, são ágeis

e sem tradição, ao ponto de poderem funcionar como empresas...” (Moisés de Lemos Martins, entrevista: 27/09/2007).

## UNIVERSIDADE DE MANCHESTER

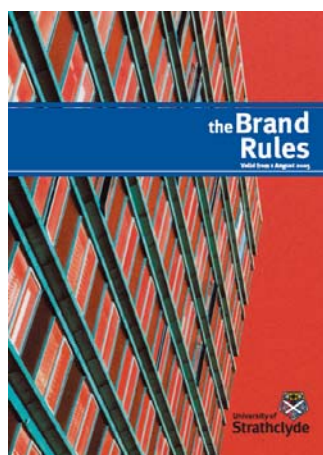


---

Ilustração 51. Imagens sobre o processo de mudança de identidade visual da Universidade de Manchester, Reino Unido: do brasão heráldico, passando pela introdução de um logotipo, até à lógica da marca (2004).

---

## UNIVERSIDADE DE STRATHCLYDE



---

Ilustração 52. Manual de gestão gráfica da marca da Universidade de Strathclyde, Reino Unido (2005).

---

Este propósito da instrumentalização da comunicação, por via da uniformização visual, torna-se mais evidente se analisarmos a relação do novo logotipo com a identidade cultural da Universidade. Apesar do *Gabinete de Comunicação* ter considerado que os novos grafismos deveriam “dizer a alma da Instituição”<sup>311</sup>, estes inscreviam-se numa argumentação imaginada pelas novas elites (como demonstramos no capítulo anterior) e não encontravam a mesma correspondência em todas as unidades da organização. Se olharmos os signos visuais adoptados para as escolas, verificamos que alguns são de natureza icónica (como o *livro* da Escola de Letras e Ciências Humanas), outros de ordem indicial (como o *edifício* da Departamento Autónomo de Arquitectura) e outros, ainda, de forma simbólica (como o monograma *Pi* do Instituto de Educação e Psicologia), remetendo para diferentes propostas de relação entre o significante e o significado. A unidade visual proposta apresentava, portanto, rupturas de pensamento e de linguagem.

A coesão identitária da Universidade do Minho era, por isso, uma representação comunicada das elites, que procuravam gerir os seus atributos clássicos (culturais e educativos), com os traços utilitários emergentes (empreendedores e responsáveis). Em 2006, o código de comunicação visual da Universidade do Minho continuava a integrar o brasão de armas, a bandeira e o selo; os clássicos edifícios do Paço ou da Biblioteca Pública; os trajas professorais e dos estudantes; os diplomas; as brochuras informativas; os cerimoniais de comportamento; entre muitos outros sinais de conservadorismo. Mas era, igualmente, visível uma outra face da Universidade do Minho representada pela “estrela de seis pontas”, pelo *slogan*, pelos anúncios televisivos, pelos *outdoors*, pelo *merchandising*, pelos uniformes dos funcionários, pela loja de vestuário ou pelos modernos edifícios dos *campi* universitários.

Neste quadro de identidade fragmentada, a Universidade vivia dias de enorme insegurança. Os motivos de indignação colectiva surgiam do tudo e do nada, das políticas de aplicação de verbas à falta de estacionamento, da praxe nos *campi* aos cães que se passeavam em Gualtar<sup>312</sup>. Os rumores avolumavam-se, sobre despedimentos, sobre salários em atraso ou

---

<sup>311</sup> Íris Saraiva in “Mudar de rosto”, artigo de opinião da *RAE – Revista dos Antigos Estudantes da Universidade do Minho*, nº 2, 2004: 27.

<sup>312</sup> Referimo-nos a discussões havidas na *UMnet* em Outubro de 2005.

sobre políticas centralizadoras. E as lutas de poder tornavam-se ferozes, à medida que as escolas se fechavam em si mesmas e disputavam a identidade colectiva que lhes parecia a melhor expressão do que pensavam ser, ou dever ser, a Universidade: de um lado, os defensores da universidade clássica e, do outro, os apologistas da ideia progressista. No período em análise, esta discussão identitária estava ao rubro, sem que a instituição tivesse abandonado um caminho para seguir outro, mas antes tivesse procurado uma identificação de compromisso.

“Mas a questão para mim são as ideias da época!... Esta época é sobretudo comandada por duas ideias: a ideia de mercado e a ideia das tecnologias. E no mercado os valores são a competição, a eficácia e a produtividade. Ganhar, ganhar sempre! E isso impôs-se às universidades!... Este modelo de governação é fruto de uma época!” (Moisés de Lemos Martins, entrevista: 27/09/2007).

Em todo este contexto, destacamos o papel do sistema de comunicação instalado na Universidade do Minho, entre 2002 e 2006, que recriou, exprimiu e promoveu a aceitação de uma identidade institucional reinventada. A comunicação motivou a mudança de identidade pela orientação de sentidos, pela mediação de discussões e lutas de poder, pela visibilidade proporcionada às estratégias de gestão, pela manifestação de bolsas de resistência, enfim, pela terraplanagem do campo de sentidos onde a identidade se reformulou. Mas, e em simultâneo, a própria identidade emergente desafiou o sistema de comunicação a reorganizar-se, para lhe dar corpo e prosseguir os seus princípios. A comunicação da organização Universidade do Minho era, mais uma vez, atravessada pelas opções políticas e visões estratégicas de líderes internos e externos, mas era, também, influenciada pelos atributos de identidade que esses líderes lhe pretendiam atribuir.

Contudo, entendemos esta mudança identitária da Universidade do Minho numa lógica de “continuidade adaptada”, já que partiu de “velhos” valores aos quais se deu novas roupagens. Por isso, não estamos perante uma mudança radical de identidade, como poderia fazer crer a substituição do brasão de armas pela “estrela de seis pontas”. Vejamos, a esse propósito, o excerto de um artigo publicado no jornal *Diário do Minho*:

“Um novo conceito de universidade

Com apenas 31 anos de existência, a Universidade do Minho é já uma Universidade de referência. Evidencia-se pela qualidade do ensino ministrado, pela qualidade dos seus estudantes e pelo reconhecimento público dos seus licenciados, mestres e doutores. Mas também pelo intenso envolvimento com a região. A matriz assumida é também singular. A instituição não tem faculdades, mas escolas, unidades culturais e serviços que frequentemente desenvolvem projectos comuns. As licenciaturas são alguns dos exemplos de um modelo assente na racionalização de meios” (*Diário do Minho*, suplemento comemorativo dos 31º aniversário da Universidade do Minho, 17/02/2005: 2).

Neste artigo, intitulado “Um novo conceito de universidade” (que fazia supor a introdução de novas ideias sobre o funcionamento e o sentido da Academia), surgiram várias afirmações sobre a instituição que remetiam para os valores e o modelo da fundação. Refira-se a sua identificação como “centro de criação, transmissão e difusão de cultura, da ciência e da tecnologia”, a alusão aos “valores humanistas”, “ao desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada”, a “atenção às necessidades da comunidade”, ao “sistema matricial e de gestão”, ao preceito fundador da “universidade sem muros”, e aos vectores da “internacionalização”, da “iniciativa”, da “inovação”, bem como à importância dos “títulos” (prémios e distinções). Esta universidade, apresentada nos *media* e pelos *media* em 2005, colhia referências na fundação e olhava para as necessidades presentes e futuras, propondo uma leitura diferente dos seus atributos identitários. Por isso, se dizia *completa, sem muros, jovem e matricial*, mas cada vez mais *tecnológica, empreendedora e socialmente responsável*.

“Penso que a Universidade não estava diferente, quando resolvemos mudar a identidade visual. Acho que se prendeu mais com uma mudança da envolvência. Não sentíamos que para a Universidade fosse fundamental mudar, mas que, se não o fizéssemos, podia ficar uma imagem que não correspondia à realidade. Uma imagem de tradicionalismo! Quando as outras universidades tinham mudado. E a questão do logotipo começou a ganhar uma enorme relevância dentro da comunicação...

Nós já tínhamos começado a usar só partes do brasão, ou o selo, porque sentíamos que o símbolo era demasiado pesado... E, às tantas, já não havia imagem de marca... não havia regra...



Até porque a forma como esta Universidade nasceu e a dinâmica que a caracterizou, a tornavam mal representada pelo brasão! Já não seria o melhor símbolo mesmo na fundação. Fazia uma leitura tradicional e de visão académica, mas havia outras componentes que lhe escapavam. Simplesmente, na altura, não havia nem tradição, nem referências de uso de logotipos pelas universidades. Porque se houvesse, estou certo que a própria Comissão Instaladora teria optado por essa solução!

Foi uma necessidade sentida, a dada altura, para corresponder melhor à imagem da Universidade. Mais do que uma grande alteração!

Claro que, com este crescimento todo... a Universidade tornou visíveis novos componentes da sua vida institucional. Mas não é que estivesse diferente. Houve antes uma evolução natural!" (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).

A comunicação constituiu o motor do processo de mudança na Universidade do Minho, a partir de um modelo mecanicista, isto é, centrado na produção de resultados e na eficiência. O sistema de comunicação foi encarado como uma ferramenta de gestão, que deve ser politicamente dirigida pelo triângulo "estratégia – identidade – imagem" (van Riel, 1995). As estratégias de negócio determinaram as políticas de comunicação que, por sua vez, se ligaram à implementação da identidade desejada e suportaram a imagem pretendida. A Universidade estabeleceu um modelo de comunicação estratégica, isto é, corporativo, instrumental, mecanicista e "hiper-imagético".

#### **4. Síntese Esquemática III**

**"Eu penso que a identidade da Universidade mudou! Mas aquela estrela é uma utopia, a que nunca vamos chegar verdadeiramente. Caminhamos para lá! Se eu olhar para a Universidade hoje, noto que houve uma transfiguração profunda, nomeadamente nos últimos anos. Uma tomada de consciência daquilo que pode ser como instituição, daquilo que é capaz!..."** (António Guimarães Rodrigues, entrevista: 25/09/2007).

Apresentamos, de seguida, o ideograma da identidade da Universidade do Minho para o período de 2002 a 2006 (figura 15) e, em sequência, avançamos com uma interpretação do modelo de comunicação adoptado (figura 16).

## IDEOGRAMA DA IDENTIDADE DA UNIVERSIDADE DO MINHO

### A Identidade Instrumental

2002 - 2006

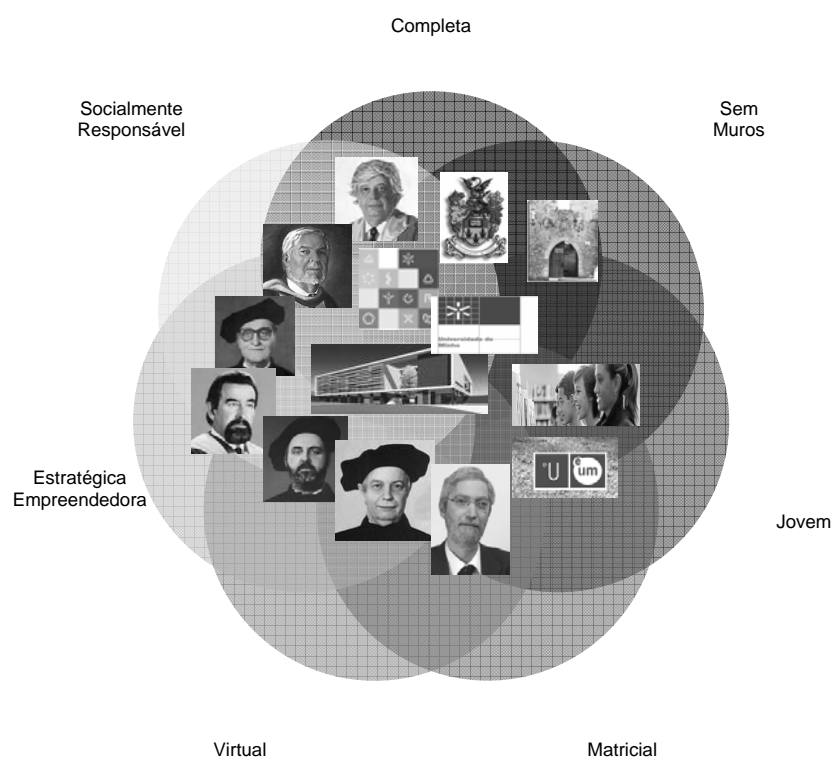


Figura 13. Representação dos traços de identidade da Universidade do Minho, 2002-2006.

## MODELO DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO MINHO

### A Comunicação Estratégica

2002-2006

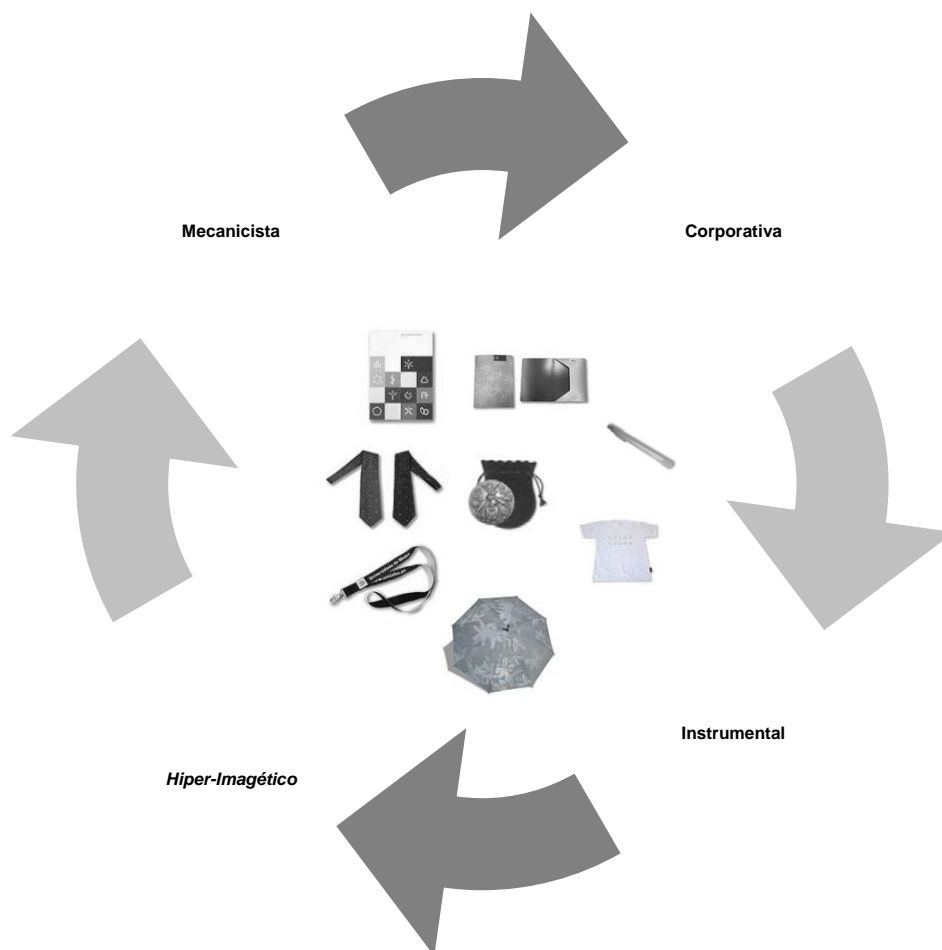


Figura 14. Representação do modelo de comunicação desenvolvido pela Universidade do Minho entre 2002 e 2006.

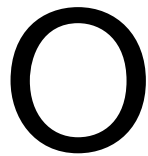
## CAPÍTULO 8

### Conclusões

#### 1. O CASO DA UNIVERSIDADE DO MINHO

“O essencial da Universidade do Minho, de onde brotam todas as outras características, é que é uma universidade substancial, é um todo... Não é um comboio... é uma esfera... É uma *universidade nova* que é, ao mesmo tempo, uma *nova universidade*!

E isto resulta do seu modelo orgânico ser compatível com a ideia de universidade desenvolvida na fundação e do facto dos professores, que chegaram depois, viverem o modelo com a mesma intensidade. É a ciência e arte de aliciar e seduzir de que fala o *Petit Prince*!” (Joaquim Pinto Machado, entrevista: 13/03/2007).



O trabalho empírico, descrito anteriormente, pretendeu conhecer a relação entre os fenómenos de identidade e de comunicação no contexto organizacional, a partir da observação histórica do caso da Universidade do Minho. Neste último capítulo, começaremos por desenvolver uma reflexão final sobre esse contexto particular para depois voltar às inferências gerais.

Conforme revelou a pesquisa empírica, em 30 anos, a *dimensão expressiva* da Universidade do Minho cresceu e transformou-se. As manifestações da comunicação e da identidade multiplicaram-se, intensificaram-se e evoluíram. Trata-se de uma tendência que se acentuou à medida que a universidade se via impelida a copiar o modelo empresarial e a sua visão gestionária da comunicação. A transformação governativa, iniciada nos anos 90, criava novas necessidades comunicativas à instituição, obrigada a responder à situação de concorrência, aos novos públicos, aos novos serviços, à fabricação da imagem. Face a isso, a Universidade desenvolveu mecanismos de comunicação promocional e estratégica e imprimiu dimensões de

marketing à sua identidade. O modelo capitalista da excelência organizacional exigia a adaptação da racionalidade e da *expressividade* desta instituição.

Até aos anos 1990, a Universidade do Minho seguiu o modelo de comunicação clássico entre as universidades de todo o mundo, marcado pelas práticas de relações públicas com propósitos informativos e de construção de prestígio. Mas, desde a década de 1970 que algumas universidades no exterior vinham ensaiando modelos de comunicação de marketing (sobretudo nos Estados Unidos da América), que permitiam desenvolver mecanismos de interação promocional, em resposta às dificuldades financeiras que atingiam estas organizações. As universidades tinham-se tornado em máquinas extremamente caras e difíceis de sustentar pelos estados, que as encaminhavam para a responsabilização financeira. Os modelos de comunicação persuasiva permitiam captar o apoio do público no desenvolvimento dos objectivos das universidades, nomeadamente no alcance das suas metas económicas. Por isso, em finais do século XX, as actividades de marketing, de publicidade e de relações públicas tornaram-se mecanismos de uso comum nestas instituições, que seguiam o que muitos classificaram como o “paradigma comunicativo da sociedade do conhecimento” (Lalueza, 2006; Alves, 2005). Tal explica o percurso comunicativo da Universidade do Minho e a sua progressão identitária.

A representação social desta Universidade desenvolveu-se, sobretudo, por influência desta visão gestionária da comunicação e passou por três fases: a *Imaginada* (1974-1981), a *Conquistada* (1981-2002) e a *Instrumental* (2002-2006). A identidade organizacional que encontramos para o período inicial foi a representação sonhada pelas elites fundadoras e comunicada em documentos escritos, discursos públicos e declarações visuais. Representava o sonho de uma Universidade *completa, matricial, democrática, aberta, participativa, dialogante, interdisciplinar, inovadora e sempre jovem*. Esta era uma identidade quase “natural”, enquanto representação que emergia da interacção entre os membros da CIUM. Embora, este enunciado constituísse uma declaração de intenções sem correspondência real,

porque a Universidade estava ainda em formação e porque se firmava num projecto que “quase roçava as fronteiras da utopia”<sup>313</sup>.

O momento identitário seguinte foi classificado de *Identidade Conquistada*, pois constituiu a concretização possível dos atributos imaginados. Para tal, muito contribuíram os esforços, por demais enaltecidos, dos reitores das “décadas de ouro”. Nessa altura, a luta fez-se por uma Universidade, de facto, *completa, aberta, matricial e inovadora*, mas surgiram (a partir de comportamentos e mensagens) outros traços, que a tornaram *simples, humilde* e de dimensão *nacional*. Nesta fase, a identidade começava a ser afectada pelos esforços de comunicação de marketing, que respondiam à massificação do Ensino Superior e à emergência de um mercado da educação.

Entre 2002 e 2006, assistímos à viragem para uma *Identidade Instrumental*. Assim a designámos pela adequação procurada entre os atributos de identificação da instituição e os novos princípios e valores gerencialistas que emergiam no seio do Ensino Superior, nacional e internacional. Tal justifica o aparecimento de traços de personalidade inovadores, como o *empreendedorismo*, a *responsabilidade social* ou a *virtualidade*. A instituição assumiu uma lógica de “identidade projectada” (Soenen e Moingeon, 2002), ao tomar a identidade como uma representação estratégica dos vectores valorizados pelos públicos. Este constituiu o momento da mais acentuada metamorfose identitária, e que parece estar relacionada com o reforço da *mudança estratégica* na instituição, pelo crescimento de dimensões *quasi-empresariais* na sua governação e na comunicação.

Embora tivéssemos encontrado uma resistência interna a esta tese da progressão identitária para formatos *quasi-empresariais* entre as elites entrevistadas. Julgamos que isso se deve a dois factores: à força dos preconceitos que tomam a gestão privada como contrária aos princípios do serviço público e da ideia de *universitas*, e ao dever missionário assumido pelas elites na salvaguarda dos valores fundadores destas instituições<sup>314</sup>. Ainda assim, entendemos

---

<sup>313</sup> Chainho Pereiras in Chainho Pereira e Varela de Freitas, *Carlos Lloyd Braga, Um Homem de Fazer*, 2007: 70.

<sup>314</sup> “Não me parece que a identidade da Universidade tenha mudado, ao longo dos 30 anos. Claro que a Universidade está em desenvolvimento, cresceu muito, está mais consolidada, mas os seus valores existiam já desde a fundação. Não noto uma orientação diferente! Mesmo os princípios do Tratado de Bolonha não são totalmente novos. Eu tentei implementá-los na década de 90, com enormes resistências. Procurei a centralização política e a descentralização na

que o estudo empírico nos mostra que a identidade institucional mudou, porque evoluiu com o tempo, porque assumiu vectores estratégicos e gestionários, e porque a sua instrumentalização se tornou mais intensa.

Além do mais é de assinalar que transformação identitária teve correspondência na evolução do sistema de comunicação da Universidade do Minho, para os três períodos em estudo. Assim, as políticas, estruturas e práticas de comunicação da organização transitaram da intenção *sonhada* de albergar um modelo de *comunicação simétrica*, na fundação, assente na ideia de participação e interdisciplinaridade; para a realista e reconhecida prática de um modelo *assimétrico*, nos anos 1980 e 1990, caracterizado pelo recurso aos meios de comunicação de massa e às técnicas persuasivas; para, finalmente, dar origem a um modelo de *comunicação estratégica*, orientado para os objectivos da gestão, no momento em que a instituição entrava no século XXI.

Como podemos constatar, existe um particular entrosamento entre os caminhos da estratégia organizacional, da “identidade professada” pelas elites (Soenen e Moingeon, 2002) e do modelo de comunicação instituído. Trata-se de uma relação triangular, cujo traçado facilitou o entendimento dos movimentos de mudança que caracterizaram a identidade e a comunicação na Universidade do Minho, durante todo o período da sua existência. Essa triangulação permitiu perceber que, à medida que se assumiam orientações de gestão próximas do modelo privado e que o modelo matricial da instituição perdia a “pureza” sonhada pelos fundadores, a identidade adquiria um formato mais instrumental e a comunicação tornava-se cada vez mais controlada para produzir efeitos estratégicos.

Assim, podemos concluir que a *dimensão expressiva* da organização em estudo cresceu e mudou ao longo do período estudado, e que para isso concorreram várias ordens de razões. A primeira foi a própria história da Universidade, marcada por diferentes orientações político-estratégicas, lideranças diversas, acontecimentos múltiplos, valores em transformação,

---

execução. Conseguir que certas linhas de orientação fossem aceites e, mais do que isso, interiorizadas pelos sectores das tecnologias e das humanidades, não foi fácil. Mas deu discussões interessantíssimas, para que se percebessem ambos os lados” (Sérgio Machado dos Santos, entrevista: 24/07/2007).

“Eu não diria que há uma lógica de gestão privada na nova legislação do ensino superior – Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES). Se ela existe na UM é seguramente minoritária” (Licínio Chainho Pereira, entrevista: 23/01/2008).

comportamentos e mensagens próprias. Esta herança organizacional acabou por constituir um referente e uma motivação para a evolução da comunicação e da identidade. Por outro lado, a *expressividade* da Universidade intensificou-se e transfigurou-se porque o ambiente externo assim o exigiu. A globalização ampliou a ideia de mercado e criou novas dependências para as organizações. E o modelo capitalista (associado às ideias de produtividade e de eficiência) atingiu o sector público e afectou, inevitavelmente, o funcionamento do Ensino Superior. Estas transformações obrigaram as universidades a repensarem e a investirem no terreno simbólico. Por último, o mundo *expressivo* da Universidade do Minho alterou-se porque as forças políticas internas deram novos rumos à instituição: definiram estratégias, promoveram objectivos e escolheram metas, que influenciaram o desenvolvimento das suas formas de representação social.

A transformação operada na dimensão *expressiva* desta instituição não foi, contudo, tão acentuada como prevíamos inicialmente. O pressuposto da mudança estrutural havia sido enunciado a partir de exemplos de universidades clássicas, onde a adopção de modelos de comunicação promocional e de identidades pragmáticas tinha originado mutações muito profundas. Mas, a Universidade do Minho é uma instituição recente, que nasceu quando já se ensaiava a mudança *expressiva* noutras organizações de Ensino Superior europeias e norte-americanas (nas décadas de 70 e 80), revelando uma abertura e dinamismo invulgares nas instituições clássicas. Os casos de reformulação identitária dramática em universidades, relatados pela literatura, referem-se a situações de insucesso, fusões, aquisições e exigências externas do meio ambiente. Nesta Universidade, encontrámos uma mudança identitária conjuntural, em resposta às condições do sector, mas revelando continuidade e coerência com o passado. Tratou-se de um caso de grande transfiguração física, mas de controlada modificação cultural, pois a revolucionária comunicação visual fez-se acompanhar de uma comunicação cultural de tradição.

Assim, em resposta à questão de partida, confirmámos que *as mudanças operadas no modelo de comunicação da Universidade do Minho (entre 1974 e 2006) estavam ligadas às transformações identitárias sentidas – e, sobretudo, pretendidas – na instituição, em consequência da adopção de orientações de gestão próximas do modelo empresarial.* Este



resultado permitiu, ainda, confirmar a primeira hipótese formulada: de que (H1) *a mudança no modelo de gestão da Universidade do Minho* (pelo acentuar das lógicas de gestão privada nos modos de governação da instituição, a partir de meados dos anos 1990) *conduziu a alterações na identidade e no sistema de comunicação históricos*. Logo, (H1a) *a mudança no modelo de gestão da Universidade do Minho fez emergir uma identidade organizacional fragmentada*: combinando traços de uma identidade universitária tradicional (no caso português, marcada pelo conceito de *serviço público*), com novas características mais utilitárias e próximas da ideia de mercado. Tal conduziu, também, a um (H1b) *um modelo de comunicação híbrido*, ou seja, assente na combinação de modos de comunicação clássicos ou institucionais (de que constituem exemplo as relações públicas), com outras tipologias mais comerciais na relação com certos públicos (como o *merchandising* ou a publicidade nos *media*).

Para além disso, o estudo destacou a força das (H2) *das elites organizacionais* na construção e *reconstrução identitária da instituição*, ao longo dos tempos, *por via da comunicação*, através de estruturas de relações públicas e de marketing, de discursos e publicações oficiais, de símbolos gráficos e vestuário, de anúncios publicitários e “estórias” informais. Estes e outros mecanismos do sistema de comunicação foram usados para disseminar e promover os valores e os traços de carácter institucional nascidos em grupos de elite. Até porque se comprovou que (H3) *o sistema de comunicação*, estabelecido em diferentes momentos, produzia *influências nas predisposições interpretativas da identidade colectiva dos membros da organização*. Na verdade, não representa o mesmo ter um gabinete de relações públicas ou uma estrutura de marketing a cuidar da imagem institucional; publicar um edital num jornal ou difundir publicidade televisiva; ter um brasão de armas ou um símbolo minimalista; falar em prestígio institucional ou em marca *UMinho*. Cada um destes instrumentos tende a produzir representações diferenciadas de identidade e imagem, dentro e fora da instituição. Embora, o processo pareça circular, pois a própria (H4) *alteração das representações identitárias colectivas* acabou por ter *consequências ao nível do modelo de comunicação adoptado*, já que obrigava ao ajustamento de políticas, linguagens e meios de comunicação.

Reforçámos, ainda, o nosso entendimento de que (H5) *a metamorfose identitária e comunicativa* da instituição *facilitou a adequação dos comportamentos e das capacidades*

*organizacionais* da Universidade do Minho face às *exigências das novas estratégias* para o sector do *Ensino Superior em Portugal*. A identidade e a comunicação transformaram o núcleo da *organização expressiva*, promovendo novas formas de trabalho, outros valores profissionais e académicos, e, nessa medida, ajudaram a uma adequação institucional estratégica.

A relação entre os fenómenos de identidade e de comunicação na Universidade do Minho pode, assim, ser descrita como bidireccional. Por um lado, os traços de identidade, imaginados pelos grupos de elite, necessitaram de ser declarados e inculcados na população organizacional, determinando um certo tipo de sistema de comunicação (aquele que lhe dava expressão e voz). E, por outro lado, o tipo de comunicação estabelecido fez desenvolver (recriar, expandir ou inovar) os traços de identidade. Estamos, pois, perante um circuito de mútua alimentação: a identidade e a comunicação nutriram-se continuamente, ora por prescrição directa das elites, ora através das acções não intencionais dos membros. A capacidade de influência das elites revelou-se, no entanto, avassaladora, dominando os princípios e valores fundacionais, bem como as políticas, estruturas e acções de comunicação reveladoras e criadoras da identidade. A *trama expressiva* da Universidade do Minho da fundação foi a imaginada e comunicada por um grupo de elite, embora confrontada com as limitações ambientais. E, em 2006, essa *trama* apresentava a forma do molde fundador, mas tinha sido ajustada ao desenvolvimento histórico e às novas exigências ambientais.

A identidade constituiu o coração do projecto da Universidade do Minho, exprimindo o seu núcleo de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros. A comunicação foi o motor do edifício organizacional, promovendo a troca de informação e a cooperação, mas estabelecendo, também, a participação, o diálogo, a ideologia, a emoção e os afectos. A comunicação deu textura e suporte à *expressividade* de uma vasta população organizacional, que procurava estabelecer-se como uma verdadeira *organização estado-nação* e institucionalizar-se estrategicamente no seio das universidades contemporâneas.

## 2. A COMUNICAÇÃO E A *PERÍCIA* SIMBÓLICA DAS UNIVERSIDADES

**“As organizações contemporâneas estão – independentemente do sector que ocupam e dos produtos ou serviços que geram – no negócio da comunicação”**

(Lars Christensen e George Cheney, “Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game”, in Schultz, Hatch e Larsen, *The expressive Organization*, 2000: 246)

A investigação do caso de uma *universidade adaptativa* (Shattock, 2000), que procurou reforçar a comunicação e a identidade face às exigências ambientais, pretendeu servir de pano de fundo para reflectirmos sobre o pensamento produzido no domínio da Comunicação Organizacional. Concluiremos, dedicando este último ponto do relatório a uma análise-síntese sobre a evolução da comunicação nas universidades nacionais, a partir do que avaliaremos o caminho da comunicação nas organizações contemporâneas.

Como referimos anteriormente, desde a década de 1990 que a literatura organizacional parece estar particularmente atenta à crescente visibilidade dos aspectos emocionais e simbólicos no mundo empresarial, seguindo um movimento científico mais vasto que alertou para o papel central das emoções na vida humana (Damásio, 1994). Esta interpretação emocional do ser humano e das organizações conduziu a uma ampla valorização social da *dimensão expressiva – simbólica e comunicativa* – das empresas da actualidade. A *competência simbólica* (Gay, 2000) tornou-se, então, um aspecto essencial do sucesso dessas organizações, como meio de atingir a unidade interna e o reconhecimento externo.

Este desenvolvimento das empresas contemporâneas colocou-as no “negócio da comunicação” (supra-citado), ou seja, levou-as a encarar a comunicação como uma qualquer área de negócio que deve concorrer para a venda dos produtos ou a percepção de confiança das marcas. A quantidade de produtos e serviços disponíveis nos mercados, a relativa indiferenciação entre estes, a multiplicação dos meios e canais de comunicação e informação, a crescente desconfiança dos consumidores, entre outros factores, exigiram a implementação de níveis de interacção cada vez mais aprofundados entre as organizações e os seus públicos.

Neste contexto, a comunicação revelou-se fundamental para promover a compreensão e a aceitação das actividades levadas a cabo pelas empresas, sobretudo a partir da crise económica dos anos 70.

Desde então, a vida organizacional passou a depender da comunicação e da sua capacidade de atingir e matizar o mercado de símbolos e mensagens. Esse mercado exige a definição e a comunicação de identidades fortes e intensas, capazes de se imporem em ambientes saturados de marcas, logótipos, *slogans* ou imagens. Referimo-nos a identidades que se sustentam numa cultura e num comportamento distintivos, e que fogem das expressões adjectivas comuns no seu mercado. Nesse contexto, a comunicação passou a ser entendida como um negócio que deve gerir as *expressões* da organização – de identidade, de cultura ou de imagem – no ambiente interno e externo.

Com a transição do sector público para o modelo de organização comercial (um movimento iniciado nos anos 1980), estas práticas de gestão da comunicação e da identidade estenderam-se aos organismos estatais, aos hospitais, às polícias, às escolas, às universidades, aos movimentos sociais, às cidades e, até, às nações (v. Kotler, 1987). O modelo comercial criou a concorrência entre as organizações de cariz social, que se viram forçadas a pensar a comunicação como uma área de negócio e a desenvolver a sua *dimensão expressiva* como um vector racionalizável. Também aqui se impôs a pressão para a diferenciação, a credibilização ou a interacção. Em consequência, a comunicação expandiu-se e profissionalizou-se no mundo institucional e as suas identidades foram embaladas em logótipos e nomes de marca. A comunicação assumiu-se como o veículo central da identidade, através das tradicionais actividades de relações públicas, mas também por via de novos mecanismos publicitários e de *merchandising*.

À medida que o modelo empresarial era socialmente valorizado e se tornava num referencial para toda a acção organizacional, as instituições procuravam ajustar-se aos seus métodos programadores e controladores. A acção institucional, como descreve a literatura, tentava combinar as típicas preocupações de serviço público, com os novos interesses pela racionalidade económica e simbólica da gestão privada. Este fenómeno tornou-se visível entre

as instituições de Ensino Superior público em Portugal ao longo da década de 1990, como sugeriu o nosso estudo do caso.

Entre os anos 80 e 90, o sector do Ensino Superior nacional desenvolveu-se consideravelmente, por via da multiplicação das formações prestadas e da criação de novas instituições de ensino público e privado. As universidades públicas e os institutos politécnicos procuravam corresponder às expectativas da democracia sobre a formação alargada a todos cidadãos, e os organismos privados aproveitavam a crescente procura de serviços de educação superior. Contudo, o Estado português cedo se mostrou incapaz de sustentar este crescimento alargado e começou a desenvolver mecanismos de competição entre as universidades públicas, para aumentar a sua eficiência produtiva e financeira. Para isso, criou disposições legais que foram instalando um mercado de educação superior no nosso país.

Nessa altura, quando as universidades se viram num cenário de concorrência por recursos financeiros e meios humanos, despertaram para o valor da informação qualificada e persuasiva aos potenciais *clientes* e *consumidores*. Estes públicos, que integravam agora os alunos, os seus familiares, as empresas e outras instituições com potencial para adquirirem os serviços de ensino e de investigação, precisavam da informação para orientarem as suas tomadas de decisão, e as organizações de Ensino Superior tentavam gerar essa informação como valor posicional competitivo.

No mercado da informação, as universidades públicas substituíram a tradicional comunicação de elite por uma comunicação de massa, que vinha responder às exigências da massificação e da concorrência. A expansão das universidades privadas tinha abalado o posicionamento e a imagem do Ensino Superior público, colocando em causa a sua responsabilidade na utilização dos dinheiros públicos e a qualidade do seu ensino. O ensino privado revelou-se, aliás, muito activo na promoção da sua imagem social, através de actividades de relações públicas e de publicidade. Seguindo o seu exemplo, as universidades públicas começaram a promover uma informação que articulava dados sobre as suas características identitárias, como regras, costumes e tradições, com elementos mais pragmáticos, como as instalações, condições desportivas, áreas de excelência ou valores de empregabilidade. Dessa forma, tentavam

posicionar-se como as melhores junto à opinião pública nacional ou em *rankings* de avaliação da qualidade do ensino (que, nessa época, começaram a ser amplamente referidos na comunicação social).

Estas organizações entendiam que a eficácia comunicativa era importante, pois permitia transmitir informações relevantes e criar identidades académicas diferenciadas, através de abordagens persuasivas e linguagens especializadas. Nessas abordagens, os temas educativos deram lugar a novos eixos de comunicação, que descreviam a vida universitária em torno das actividades de lazer, das condições estéticas dos *campi*, do posicionamento tecnológico das instituições ou das oportunidades disponíveis nas cidades mais próximas. A comunicação das universidades procurava materializar alguns aspectos intangíveis dos novos serviços da educação, pelo uso de nomes de marca, logótipos ou mensagens promocionais. Nesta fase, a comunicação das universidades públicas caracterizou-se por uma expansão quantitativa das suas actividades, pelo aparecimento ou alargamento das estruturas internas com responsabilidades de comunicação, pelo recurso a meios e canais de comunicação de massa e pelo uso de novos tópicos nas mensagens elaboradas.

Com o aproximar do fim do século XX, o processo de mercantilização das universidades portuguesas progrediu e o mercado da educação alargou-se. O Tratado de Bolonha, de 1999, exigiu uma reforma curricular, pedagogia e cultural destas instituições, para além de ter acentuado a convergência europeia. Este acordo supranacional alargou e facilitou a concorrência territorial no espaço europeu, encorajando a diversificação entre universidades. Nessa altura, a metabolização da função de comunicação tornou-se ainda mais visível entre as instituições de Ensino Superior, que avançaram para o modelo da comunicação estratégica. Da comunicação de elite, assente nas actividades informativas, as universidades passaram para o modelo da comunicação de massa, que integrava um esforço assimétrico de contacto alargado com públicos massificados, e assumiam, agora, a ideia de comunicação estratégica, que encerrava o pressuposto da articulação política e táctica de todas as mensagens, meios e públicos. Esta evolução, em várias etapas, constitui uma mudança dramática na comunicação das universidades portuguesas, que no seu passado se limitavam a enfrentar a concorrência nas acções de *lobbying* aos ministérios e na programação da comunicação.

Em toda esta transição, de um modelo de comunicação institucional para um outro próprio do sector privado, as universidades mostraram-se relutantes. Os mecanismos de comunicação promocional interferiam com a cultura académica e a identidades destas instituições, e exigiam competências profissionais que as universidades não tinham desenvolvido. As relações públicas do sector da educação tinham treinado estas instituições para a prestação de informação, a organização de relações internas e a disseminação de prestígio, mas não ensaiaram as práticas promocionais.

O sistema de comunicação tradicionalmente instalado nas universidades portuguesas era altamente centralizado e burocrático, desenvolvendo-se em torno de duas funções principais: a administrativa (operadora da informação e da gestão de recursos humanos) e a consultora (em matéria de assessoria de imprensa e protocolo). As actividades de comunicação procuravam explicar e ilustrar as políticas aprovadas nessas instituições, bem como celebrar as memórias de um passado comum. As representações de identidade e de imagem resultavam da interpretação produzida, ao longo do tempo, por gestores e demais públicos das instituições, a partir das acções de comunicação e do seu comportamento. Estas representações eram estáveis e duradouras, e, mesmo quando em metamorfose, apresentavam uma dinâmica lenta.

Assim, as instituições de Ensino Superior demonstraram alguma inabilidade comunicativa inicial na construção de identidades com propósitos estratégicos. Neste esforço de edificação identitária, as universidades viram nas *marcas institucionais* um mecanismo eficaz para conseguirem um amplo reconhecimento social, mas o seu desenvolvimento revelou-se difícil. As acções de comunicação, levadas a cabo pelas universidades públicas ao longo da década de 90 e primeiros anos do novo século, mostravam estilos incoerentes, identidades fragmentadas, personalidades conflituosas e fragilidades internas. Estas instituições apostaram fortemente na comunicação externa e na comunicação estética para promoverem imagens atractivas de modernidade, mas negligenciaram a adequação do seu universo cultural interno às lógicas instrumentais da comunicação. A formação de uma identidade promocional tornou-se um assunto constante para estas universidades, como se esse fosse o “único actor no mercado” (Clegg, 1998), embora a correspondência interna continuasse muito fragilizada. Por

tudo isto, argumentamos que a comunicação estratégica emergiu de modo débil no mercado da educação superior nacional.

Com a mudança para um comportamento organizacional estratégico, as universidades nacionais procuraram os ensinamentos das empresas e ensaiaram novos estilos de comunicação, de personalidade institucional, de cultura de trabalho, de *design* gráfico e de identidade de marca. Nestes esforços, destacaram-se os propósitos da coerência, da disciplina, da hierarquia e da ordem, que tinham marcado o nascimento da identidade organizacional nas empresas, em finais do século XIX. Mas as dificuldades de transposição desse modelo foram evidentes. A transfiguração comunicativa das universidades misturava ideias complexas, e aparentemente contraditórias, sobre o mundo académico, como a sua história conservadora e o seu futuro global e tecnológico. As identidades comunicadas combinavam (muitas vezes, desajeitadamente) “dinastias” fundadoras, mitos colectivos e conteúdos socialmente relevantes, como qualidades emocionais e sedutoras. E colocavam em confronto uma comunicação de alto relacionamento, interessada numa identidade de interacção, como uma comunicação de alta tecnologia, centrada na troca informativa. Neste processo, a comunicação das universidades portuguesas estava a reinventar-se, ainda que de forma insegura.

As universidades nacionais constituem, portanto, um campo por desbravar entre os profissionais da comunicação e as agências especializadas. A capacidade de atracção de alunos e financiamentos depende das leis do mercado, que é o mesmo que dizer da imagem destas instituições entre os seus públicos. O seu bom desempenho já não é suficiente para garantir a estabilidade organizacional, mas é preciso que seja reconhecido no ambiente de negócio. Por isso, estas instituições têm procurado gerir as percepções de qualidade e de diferenciação através de produtos de comunicação, que assumem formatos híbridos. Apesar das dificuldades, e como sugerem alguns exemplos internacionais, a comunicação das universidades tende a conseguir o mesmo poder e a mesma influência que a actividade foi capaz de alcançar no sector comercial, ou noutras áreas inovadoras como o desporto.



Ao estudarmos o *mundo expressivo* das universidades contemporâneas, reequacionamos o papel da comunicação no seu funcionamento racional e simbólico, e concluímos do seu potencial para gerar *identidades sociais simbolicamente competentes*. Trata-se de uma comunicação que assimilou as actividades de gestão das impressões, destinadas a desenvolver a *competência simbólica*, a promover os *activos intangíveis* ou a projectar a *expressividades* destas organizações. E que foi capaz de integrar dimensões mais operacionais, que se exprimem pelo uso de termos como *marca, personalidade, posicionamento, identidade visual, design gráfico, imagem ou reputação*. Estes são conceitos que exprimem a importância dos valores, das crenças, dos significados, das emoções, dos sentimentos ou dos afectos na vida organizacional.

Porém, os modos de comunicação profissionalmente planeados das universidades integram também um retrocesso à perspectiva funcionalista, que marcou as actividades de Comunicação Organizacional entre as décadas de 1940 a 1970. Esta tendência de exercício profissional tivera por objectivo desenvolver as apetências comunicativas das empresas e contribuir para a sua *performance* económica, desvalorizando, muito frequentemente, a componente humana das organizações e da comunicação. Por isso, este regresso funcionalista constitui, de certa forma, um paradoxo, já que se, por um lado, a comunicação das universidades parece apostada em desenvolver a *perícia simbólica* (Gay, 2000), por outro lado, procura compelir a subjectividade livre, os sentimentos e as emoções, com base numa programação estratégica. Isso faz das universidades (como das demais organizações da actualidade) *comunidades expressivas hiper-imaginadas*, isto é, agrupamentos humanos cuja dimensão comunicativa e simbólica cresceu sob o controlo das lideranças e das elites, para procurar um lugar destacado nas mentes e (se possível) no coração dos membros e públicos externos.

A dimensão identitária dos fenómenos de comunicação organizacional revelou-se, por conseguinte, ampla e intensa, a partir da análise do caso das universidades. Essas organizações, como outras, deixam transparecer algo de si sempre que tomam a palavra. E esta é uma possibilidade politicamente explorada pelas organizações da actualidade, que usam a comunicação para tecer identidades, culturas e imagens à medida dos mercados e das

estratégias. Assim, os pressupostos iniciais desta investigação revelaram-se fundamentados, ainda que incompletos: (I) a comunicação organizacional parece, de facto, estar na origem da criação e/ou desenvolvimento da identidade, não só como suporte fundamental da interacção necessária à construção de uma qualquer representação colectiva, mas cada vez mais como um programador estratégico ao serviço das lideranças e políticas organizacionais (sendo particularmente útil em contextos de mudança); por outro lado, (II) a identidade organizacional parece ser um elemento contextualizador, orientador e impulsionador da comunicação, que fornece a textura e o tom para as actividades de comunicação e que constrange liberdades nas relações organizacionais; para além de termos confirmado que (III) a estratégia, a comunicação e a identidade constituem um triângulo relacional útil no entendimento do comportamento simbólico das organizações, que procuram alinhar estas três actividades na tentativa de alinharem, também, a identificação e lealdade dos públicos com os objectivos organizacionais.

Completamos, aqui, a pretendida visão comunicativa sobre as organizações da actualidade. Este olhar destacou os fenómenos da significação e da relação, através dos quais as organizações procuram criar estruturas de sentido colectivas e coordenadas para atingirem objectivos predefinidos. A sua observação em contexto de mudança foi particularmente útil, na medida em que os incidentes críticos e metamorfoses nos permitiram observar de forma enfática os traços da identidade e as características do sistema de comunicação. Os momentos de mudança seleccionados, marcados por alterações mais ou menos dramáticas e rápidas, revelaram os traços essenciais da comunicação e da identidade da universidade estudada, e permitiram-nos reflectir sobre as organizações em geral.

Em conclusão, diríamos que comunicação organizacional é um processo complexo, envolvido de muitas práticas simbólicas que, mascaradas de uma aparente naturalidade, pretendem desenvolver uma comunidade étnica com vista à produção de bens ou serviços; ao mesmo tempo que buscam a aceitação externa. As organizações são grupos sociais artificialmente criados com o propósito de gerir uma vida colectiva cada vez mais intensa e intrincada. E nascem da iniciativa pública ou privada, como locais de acção social onde se cruzam práticas formais e organizadas, com fenómenos mais subjectivos e emocionais. Ao surgirem da intenção de um fundador ou grupo de fundadores, as organizações tornam-se uma colecção de

vozes cuja homogeneização é induzida e gradual. Por isso, e alargando a metáfora de Goffman (1975), consideraríamos que a comunicação e a identidade das organizações são hoje, como nunca, construções táticas desenhadas para maximizar as vantagens do jogador – empresa ou instituição. Embora no interior das organizações exista toda uma outra vida comunicativa que está para além desta racionalidade. Essa outra dimensão da comunicação, feita de uma tão rica interação social e individual, surgiu com menos intensidade nos nossos resultados, na medida que olhámos as elites, as políticas e as estruturas, que evidenciaram o mundo formal e controlado da comunicação. Mas o trabalho empírico não deixou de nos mostrar como as organizações da actualidade usam toda essa sua *expressividade* para cumprirem propósitos economicistas e gerencialistas, e essa constitui a grande novidade relativamente à gestão da comunicação e da identidade do passado.

## Bibliografia

- AAKER, David (1996), *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.
- AAKER, Jennifer (1997), "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- ABERBACH, Joel; ROCKMAN, Bert A. (2002), "Conducting and Coding Elite Interviews", *Political Science & Politics Online*, Cambridge University Press, December, [www.apsanet.org](http://www.apsanet.org).
- ABRATT, Russell (1989), "A new approach to the corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, 5, 1, 63 - 76.
- AGUIAR E SILVA, Vítor (coord.) (1994), *20 Anos de História da Universidade do Minho*, Braga: Universidade do Minho.
- AINSWORTH, Susan; HARDY, Cynthia (2004), "Critical discourse analysis and identity: why bother?", *Critical Discourse Studies*, 1, 2, 225 - 259.
- ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. (1985), "Organizational Identity", in L.L. Cummings e B.M. Staw, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 7, 263 - 295.
- ALVES, Aníbal (2004), "Comunicação e cultura no processo de socialização", comunicação ao II Congresso Luso-Galego de Comunicação e Cultura, Santiago de Compostela, 5-6 de Novembro.
- ALVES, Aníbal (2005), "Comunicação Persuasiva", *Comunicação e Sociedade*, 8, Porto: Campo das Letras.
- ALVESSON, Mats (1993), "Organizations as rhetoric: knowledge intensive firma and the struggle with ambiguity", *Journal of Management Studies*, 30, 6, 997 - 1015.
- ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley (1996), "Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies", in S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence & W.R. Nord (eds), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.
- ALVESSON, Mats; WILLMOTT, H. (2002), "Organizational Control Producing the 'Appropriate Individual'", *Journal of Management Studies*, 39, 619 - 44.
- AMARAL, Albert (2008), *A Reforma da Universidade Pública em Portugal*, conferência do Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 05/03.
- AMARAL, Alberto (2005), "Os desafios das instituições de Ensino Superior", *Ciclo de Conferencias do 30º Aniversário do IEP*, Universidade do Minho, 19/10/2005
- ANDERSON, Benedict (1991), *Imagined Communities*, New York: Verso.
- ANDREASSEN, Tor Wallin; LINDESTAD, Bodil (1998), "Costumer loyalty and complex services: the impact of corporate image on services, costumer satisfaction and loyalty for costumers with varying degrees of service expertise", *International Journal of Service Industry Management*, 9, 1, 7 - 23.
- ANDREWS, Alice (1978), "The college campus images and influences", *Urban Education*, XVII, 1, 57 - 66.
- ARGENTI, Paul A.; HOWELL, Robert A; BECK, Karen A. (2005), "The strategic communication imperative", *MIT Sloan Management Review*, 46, 3, 83 - 89.
- ARGENTI, Paul A. (1996), "Corporate communication as a discipline: toward a definition", *Management Communication Quarterly*, 10, 1, 73 - 98.
- ARGENTI, Paul A. (1998), *Corporate Communication*, 2nd edition, USA: Irwin/McGraw-Hill.
- ARGYLE, Michael (1972), "Non-verbal communication in human social interaction", in R. Hinde, *Non-Verbal Communication*, Cambridge: Cambridge University Press.
- ARPAN, Laura M.; RANEY, Arthur A.; ZIVNUSKA, Suzanne (2003), "A cognitive approach to understanding university image", *Corporate Communications: An International Journal*, 8, 2, 97-113.
- ASHFORD, Blake E.; MAEL, Fred (1989), "Social Identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, 14, 20 - 39.
- AUGÉ, Marc (1993), *Los "no lugares", espacios del anonimato. Una Antropología de la sobremodernidad*, Barcelona: Gedisa Editorial.

- BADARACCO, Claire (1988), "The Politics of Communication Audits", *Public Relations Quarterly*, Fall, 26 – 31.
- BAKER, Michael J.; BALMER, John M.T. (1997), "Visual Identity: trapping or substance", *European Journal of Marketing*, 31, 5, 366 -382.
- BAKER, Steve (1989), "Re-reading *The Corporate Personality*", *Journal of Design History*, 2, 4, 275 - 292.
- BALMER, John M.T. (1995), "Corporate branding and connoisseurship", *Journal of General Management*, 21, 1, 24 – 46.
- BALMER, John M.T. (1998), "Corporate identity and the advent of corporate marketing", *Journal of Marketing Management*, 14, 963 – 996.
- BALMER, John M.T.; DINNIE, Keith (1999), "Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness", *Corporate Communications: an international journal*, 4, 4, 182 – 192.
- BALMER, John M.T.; GRAY, Edmund R. (1999), "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage", *Corporate Communications: An international journal*, 4, 4, 171-176.
- BALMER, John M.T.; GRAY, Edmund R. (2000), "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage", *Industrial and Commercial Training*, 32, 7, 256 - 261.
- BALMER, John M.T.; GREYSER, Stephen A. (2002), "Managing the multiple identities of the corporation", *California Management Review*, 44, 3, 72 – 86.
- BALMER, John M.T.; GREYSER, Stephen A. (2004), *Revealing the Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*, London: Routledge.
- BALMER, John M.T.; SOENEN, Guillaume B. (1999), "The AC2ID Test of corporate identity management", *Journal of Marketing Management*, special edition on Brand Reality, 15, 1 - 3, 69 – 92.
- BALMER, John M.T.; STOTVIG, Snorre (1997), "Corporate identity and private banking: a view and case study", *International Journal of Bank Marketing*, 15, 5, 169 – 184.
- BALMER, John M.T.; WILKINSON, Adrian (1991), "Building Societies: change, strategy and corporate identity", *Journal of General Management*, 17, 2, 20-33.
- BALMER, John M.T.; WILSON, Alan (1998), "Corporate identity: There is more to it than meets the eye", *Organizational Studies of Management and Organization*, 28, 3, 12-31.
- BARICH, Howard; KOTLER, Philip (1991), "A framework for marketing image management", *Sloan Management Review*, 32, 2, 94 – 105.
- BARNEY, Jay B.; BUNDERSON, J. Stuart; FOREMAN, Peter; GUSTAFSON, Loren T.; HUFF, Anne S.; MARTINS, Luis L.; REGER, Rhonda K.; SARASON, Yolanda; STIMPER, J. Larry (1998), "A strategy conversation on the topic of organization identity", in D.A. Whetten & P.C. Godfrey (eds), *Identity in Organizations, building theory through conversation*, Thousand Oaks: Sage, 99-171.
- BARNEY, Jay B.; STEWART, Alice C. (2000). "Organizational Identity as moral philosophy: competitive implications for diversified corporations", in M. Schultz, M.J. Hatch e M.H. Larsen (eds.), *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*, N.Y.: Oxford University Press, pp. 36 – 47.
- BASKIN, Otis W.; ARNOFF, Craig (1992), *Public Relations: the profession and the practice*, New York: WCB Publishers.
- BAUDRILLARD, Jean (1995), *A sociedade de consumo*, Lisboa: Edições 70.
- BERG, Per-Olof (1986), "Symbolic management of human resources", *Human Resources Management*, 25, 4, 557 – 579.
- BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas (1989), *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*, New York: Doubleday Anchor.
- BERNAYS, Edward (1998), *Cristalizando la Opinión Pública*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- BERNSTEIN, David (1989), "Corporate Void", *International Journal of Advertising*, 8, 315 – 320.
- BERNSTEIN, David (1992), *Company, Image and reality. A critique of Corporate Communications*, London: Cassell.

- BHATTACHARYA, C.B.; RAO, Hayagreeva; GLYNN, Mary Anne (1995), "Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members", *Journal of Marketing*, 59, 46 - 57.
- BILLIG, Michael (1995), *Banal Nationalism*, London: Sage Publications.
- BLANCO, Elena; GARCIA, David (2005), "Comunicación universitária y responsabilidad social", comunicação apresentada ao *II Congresso Iberoamericano de Comunicação Universitária*, Univesidad de Granada.
- BOFFO, Stefano (2004), "Universities and Mass Communication in Italy", *Higher Education Policy*, 17, 371-381.
- BOLLAG, Burton (2002), "At Italian Universities, Advertising has arrived", *Chronicle of Higher Education*, 49, 16.
- BOORSTIN, Daniel (1961), *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*, New York: Vintage.
- BOUCHIKHI, Hamid; KIMBERY, John R. (2003), "Escaping the identity trap", *MIT Sloan Management Review*, 44, 3, 20 – 26.
- BOULDING, Kenneth E. (1956), *The image: knowledge in life and society*, University of Michigan Press.
- BOURDIEU, Pierre (1989), *O poder simbólico*, Lisboa: Difel.
- BOYCE, Mary E. (1996), "Organizational story and storytelling: a critical review", *Journal of Organizational Change Management*, 9, 5, 5-26.
- BRINSON, Susan; BENOIT, William L. (1996), "Dow Corning's image repair strategies in the breast implant crisis", *Communication Quarterly*, 44, 1, 29 – 39.
- BROMLEY, Dennis B. (1993), *Reputation, Image and impression management*, New York: John Wiley.
- BROWN, Andrew D.; STARKEY, Ken (1994), "The effect of organizational culture on communication and information", *Journal of Management Studies*, 31, 6, 807 - 828.
- BROWN, Andrew D.; STARKEY, Ken (2000), "Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective", *The Academy of Management Review*, 25, 1, 102 -120.
- BROWN, Tom J.; DACIN, Peter A.; PRATT, Michael G.; WHETTEN, David A. (2006), "Identity, Intended Image, Construed Image and Reputation: as interdisciplinary framework and suggested terminology", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 34, 2, 99 – 106.
- BRUN, Monique (2002), "Creating a new identity for France Télécom. Beyond a visual exercise?", in Bertrand Moingeon & Guillaume Soenen (eds), *Corporate and Organizational Identities. Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives* London; Routledge, 133 – 155.
- BULOTAITE, Nijole (2003), "University Heritage – An institutional tool for branding and marketing", *Higher Education in Europe*, XXVIII, 4, 449 – 454.
- BURNETT, John; MORIARTY, Sandra (1998), *Introduction to Marketing Communications: an Integrated Approach*, New Jersey: Prentice-Hall.
- BUZZANELL, Patrice M.; STOHL, Cynthia (1999), "The Redding tradition of organizational communication scholarship: W. Charles Redding and his legacy", *Communication Studies*, 50, 4, 324 – 337.
- CABRAL, Manuel (2006), "Expansão do sistema de ensino superior nas últimas duas décadas", [www2.eng.uminho.pt/economia/heredia/index.asp](http://www2.eng.uminho.pt/economia/heredia/index.asp).
- CARMELI, Abraham (2005), "Perceived external prestige, affective commitment and citizenship behaviors", *Organizations Studies*, 26, 3, 443 – 464.
- CARRILLO, Vitoria; RUÃO, Teresa (2005), "La reputación en las Universidades: de la Identidad Local a la Reputación Europea", *Actas do V Congresso de Comunicação Local*, Universitat Jaume I De Castellón, Espanha, 14 -16 de Dezembro de 2005.
- CARTER, D.E. (1982), *Designing Corporate Identity Programs for Small Corporations*, New York: Art Direction Company.
- CARVALHO, José M. Crespo (2003), *Ensino Superior: modelo de gestão, mérito e responsabilização*, Lisboa: Sílabo.

- CATERRALL, Pauline; MACLARAN, Miriam (1998), "Analysing qualitative data: computer software and the market research practioner", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5, 1, 28 - 39.
- CAYWOOD, Clarke; SCHULTZ, Don E.; WANG, Paul (1991), *Integrated Marketing Communications: a survey of national goods advertisers*, Northwestern University Report, 1-42.
- CHAÍNHO PEREIRA, Licínio; VARELA DE FREITAS, Cândido (2007), *Carlos Lloyd Braga: um homem de fazer*, Braga: Fundação Lloyd Braga.
- CHAÍNHO PEREIRA, Licínip (2002), "O futuro da universidade portuguesa", *Forúm*, 25-32.
- CHAJET, Clive (1997), "Corporate reputation as a strategic asset", *Corporate Reputation Review*, 1, 1, 19 - 23.
- CHAPLEO, Chris (2002), "Is branding in UK Universities Real?", *Education Marketing Magazine*, 26.
- CHAPLEO, Chris (2005), "Do Universities have successful brands?", *International Journal of Education Management*, 6, 1, 54-64.
- CHECK-TECK, Foo; LOWE, Andy (1999), "Modeling for corporate identity studies: case of identity as communications strategy", *Corporate Communications: an International Journal*, 4, 2, 89 - 92.
- CHELLAPPA, Ramnath; BARUA, Anitesh; WHINSTON, Andrew B. (1997), "An electronic infrastructure for a virtual university", *Communications of the ACM*, 40, 9, 56 - 58.
- CHENEY, George (1991), *Rhetoric in an organizational society: managing multiple identities*, University of South Carolina Press, Columbia, SC.
- CHENEY, George (2000), "Interpreting Interpretive Research", in S.R. Corman & M.S. Poole (eds.), *Perspectives on Organizational Communication: finding common ground*, New York: The Guilford Press, 17 - 45.
- CHENEY, George (2000), "Thinking differently about organizational communication", *Management Communication Quarterly*, 14, 1, 132-141.
- CHENEY, George; CHRISTENSEN, Lars T. (2001), "Organizational Identity: linkages between internal and external communication", in F.M. Jablin & L.L. Putman (eds), *Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 231 - 269.
- CHREIM, Samia (2002), "Reducing dissonance. Closing the gap between projected and attributed identity", in Bertrand Moingeon & Guillaume Soenen (eds), *Corporate and Organizational Identities. Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*, London; Routledge, 75 - 90.
- CHRISTENSEN, Lars T.; ASKEGAARD, Soren (2001), "Corporate identity and image revisited - a semiotic perspective", *European Journal of Marketing*, 35, 3/4, 292 - 315.
- CHRISTENSEN, Lars T.; CHENEY, George (2000), "Self-absorption and self seduction in the corporate identity game", in M.J. Schultz, M. Hatch & M.H. Larsen (eds), *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*, N.Y.: Oxford University Press.
- CHRISTENSEN, Lars Thoger (2002), "Corporate communication: the challenge of transparency", *Corporate Communications*, 10, 2, 156 - 167.
- CHRISTENSEN, Lars Thoger; TORP, Simon; FIRAT, A. Fuat (2005), "Integrated marketing communication and post-modernity: an odd couple?", *Corporate Communications*, 10, 2, 156 - 167.
- CHURCH, Allan H. (1996), "Giving your organizational communication C-P-R", *Leadership & Organizational Development Journal*, 17, 7, 4 -11.
- CLAMPIT, Philip G.; DOWNS, Cal W. (1993), "Employee Perceptions of the relationship between communication and productivity: a field of study", *The Journal of Business Communication*, 30, 1, 5 - 28.
- CLARK, Burton R. (1972), "The organizational saga in Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, 17, 2, 178 - 184.
- CLARK, Burton R. (1998), *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*, Oxford: IAU Press by Pergamon.
- CLARKE, John; NEWMAN, Janet (1997), *The Managerial State*, Londo: Sage.

- CLEGG, Stewart R. (1998), *As organizações modernas*, Oeiras: Celta Editora.
- CLIFTON, Rita; SIMMONS, John (2005), *O Mundo das Marcas*, Lisboa: Actual Editora.
- COMAN, Mihai (2003), "Public relations, advertising and even some propaganda: Romanian private higher education institutions and their communication campaigns", *Higher Education in Europe*, 28, 4, 409 - 418.
- COMISSÃO INSTALADORA (1974), *Cursos e Departamentos nos domínios das Ciências Exactas e Tecnologias*, Universidade do Minho.
- COMISSÃO INSTALADORA (1975), *Localização das Instalações Definitivas da Universidade*, Universidade do Minho.
- COMISSÃO INSTALADORA (1975), *Universidade do Minho: alguns aspectos da sua instalação no período 17.2.1974 a 17.9.1975*, Universidade do Minho.
- COMISSÃO INSTALADORA (1976), *Universidade do Minho: Que universidade?*, Universidade do Minho.
- CONRAD, Charles; HAYNES, Julie (2001), "Development of key constructs", in F.M. Jablin & L.L. Putnam (eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 47-77.
- CONRAD, James (1994), *Strategic Organizational Communication. Towards the twenty-first century*, 3ª edição, Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- CONSTANTINIDES, Helen; ST. AMANT, Kirk; KAMPF, Connie (2001), "Organizational and intercultural communication: an annotated bibliography", *Technical Communication Quarterly*, 10, 1, 31 - 59.
- COOREN, François (1999), "Applying socio-semiotics to organizational communication: a new approach", *Management Communication Quarterly*, 13, 2, 294- 304.
- CORLEY, Kevin J. (2004), "Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity change", *Human Relations*, 57, 9, 1145 - 1177.
- CORMAN, Steven R. (2000), "The need for common ground", in S.R. Corman & M.S. Poole (eds.), *Perspectives on Organizational Communication: finding common ground*, New York: The Guilford Press, 3 - 13.
- CORMAN, Steven R.; POOLE, Marshall S. (2000), *Perspectives on Organizational Communication*, Texas: Guilford Publications.
- CORNELISSEN, Joep P. (2000), "Corporate image: an audience centered model", *Corporate Communications: An International Journal*, 5, 2, 119 - 125.
- CORNELISSEN, Joep P.; ELVING, Wim (2003), "Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants", *Corporate Communications*, 8, 2, 114 - 121
- COSTA, João Vasconcelos e (2006), *Olhando para a Universidade: três anos de apontamentos críticos*, edição de autor: <http://jvcosta.planetaclix.pt>
- CUSHMAN, Donald P. (2000), "Stimulating and integrating the development of organizational communication: high-speed management theory", *Management Communication Quarterly*, 13, 3, 486 -501.
- CUTLIP, Scott M. (1994), *The unseen power: public relations a history*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- CUTLIP, Scott M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. (2001), *Relaciones Públicas Eficaces*, Barcelona: Gestión 2000.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. (1997), "Narratives of individual and organizational identities", *Communication Yearbook*, 17, 193 - 221.
- DALY, Finbarr; TEAGUE, Paul; KITCHEN, Philip (2003), "Exploring the role of internal communication during organizational change", *Corporate Communications*, 8, 3, 153 - 162.
- DAMÁSIO, António R. (1995), *O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano*, Lisboa: Publicações Europa-América.
- DAVIES, Gary; CHUN, Rosa; SILVA, Rui Vinhas da; ROPER, Stuart (2001), "The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, 4, 2, 113 - 127.



- DAVIES, Mark; WRIGHT Len (1994), "The importance of labeling examining in food marketing", *European Journal of Marketing*, 28, 2, 57 - 67.
- DE VRIES, Sjoerd; DE DIANA, Italo (2005), "Implementation of network organizational communication: a communication reference model", *Corporate Communication*, 10, 2, 117 – 128.
- DEAL, Terrance E.; KENNEDY, Allen A. (1982), *Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life*, USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- DEEM, Rosemary (1998), "'New Managerialism' and Higher Education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom", *International Studies in Sociology of Education*, 8, 1, pp. 47 – 70.
- DEEM, Rosemary (2001), "Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: is local dimension still important?", *Comparative Education*, 37, 1, pp. 7 – 20.
- DEETZ, Stanley A. (1998), "Stakeholders and negotiating the New Social Contracts: a communication theory perspective", in J. S. Trent (ed.), 1994, *Communication: views from the helm for the 21st century*, Boston: Allyn & Bacon, 145 - 152.
- DEETZ, Stanley A. (2001), "Conceptual foundations", in F.M Jablin & L.L. Putnam (eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 3-46.
- DEETZ, Stanley A.; PUTNAM, Linda A. (2001), "Thinking about the future of communication studies", W.B. Gudykunst (ed.), *Communication Yearbook 24*, Thousand Oaks: Sage Publications, 1 – 14.
- DEETZ, Stanley; TRACY, Sarah J.; SIMPSON, Jennifer Lyn (2000), *Leading Organizations through transition: communication and cultural changes*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- DELATTRE, Eric (2004), "Business name changes: The french experience", *Journal of Small Business Management*, 40, 4, 360 - 367.
- DENTON, K.D. (1997), "Down with diversity (at least some of it): a caso for cultural identity", *Empowerment in Organizations*, 5, 4, 170 – 175.
- DERRIDA, Jacques (2001), *L'Université sans condition*, Paris : Editions Galilée.
- DeSANCTIS, Gerardine; MONGE, Peter (1999), "Introduction to the special issue: communication processes for virtual organizations", *Organization Science*, 10, 6, 693 – 703.
- DICHTER, Ernest (1985), "What is an image?", *Journal of Consumer Research*, 1, 74 – 84.
- DOLPHIN, Richard R.; FAN, Yin (2000), "Is corporate communications a strategic function", *Management Decision*, 38, 2, 99 – 107.
- DOWLING, Graham (1986), "Managing your corporate image", *Industrial Marketing Management*, 15, 2, 109 - 115.
- DOWLING, Graham R. (1994), *Corporate Reputations: strategies for developing the corporate brand*, London: Kogan.
- DOWLING, Grahame R. (2006), "Communicating Corporate Reputation through Stories", *California Management Review*, 49, 1, 82 – 100.
- DOWNS, Cal W.; ADRIAN, Allyson D. (2004), *Assessing Organizational Communication*, New York: The Guilford Press.
- DUNCAN, Thomas R.; EVERETT, Stephen (1993), "Client perceptions of integrated marketing communications", *Journal of Advertising Research*, 33, 3, 30 - 41.
- DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M. (1991), "Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, 34, 3, 517 - 554.
- DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M.; HARQUAIL, Celia V. (1994), "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, 39, 239 - 236.
- DYER, Jr., W.Gibbs; WILKINS, Alan L.. (1991), "Better stories, not better constructs, to generate better theory, a rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Journal*, 16, 3, 613 - 619.
- ECO, Umberto (1993), *Viagem pela irrealidade quotidiana*, Lisboa: Diffel.

- EISENBERG, Eric M. (1996), "Hearing voices: speculations on the future of our disciplines", *Management Communication Quarterly*, 10, 1, 124 – 131.
- EISENBERG, Eric M.; GOODALL Jr, Harold L. (2004), *Organizational Communication: balancing creativity and constraint*, New York: Bedford/St. Martin's.
- EISENBERG, Eric M.; RILEY, Patricia (2001), "Organizational Culture", in F.M Jablin & L.L. Putnam (eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 291 – 322.
- EISENHARDT, Kathleen (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14, 4, 532 - 550.
- ELSBACH, Kimberly D.; KRAMER, Roderick M. (1996), "Members' responses to organizational threats: encountering and countering the Business Week Rankings", in M.J. Hatch & M. Schultz (eds), 2004, *Organizational identity. A reader*, New York: Oxford,
- ELVING, Wim J.L. (2005), "The role of communication in organizational change", *Corporate communications*, 10, 2, 129 – 138.
- FABER, Breton (2003), "Creating rhetorical stability in corporate university discourse. Discourse technologies and change", *Written Communication*, 20, 4, 391-425.
- FAIRCLOUGH, Norman (1993), "Critical discourse analysis and the marketization of public discourse. The universities", *Discourse & Society*, 4, 2, 133-168.
- FAIRHURST, Gail T.; COOREN, François (2004), "Organizational Language: interaction analysis, conversational analysis and speech", in David Grant *et al.*, *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, London: Sage.
- FINET, Dayna (2001). "Sociopolitical Environments and Issues", in F.M Jablin & L.L. Putnam (eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 270- 290.
- FIOL, C.Marlene (1991), "Managing culture as a competitive resource: an identity based view of sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1, 191 - 211.
- FIOL, C.Marlene; HUFF, Anne S. (1992), "Maps for managers: where are we? Where do we go from here?", *Journal of Management Studies*, 29, 267 – 285.
- FISHER, Dalmar (1993), *Communication in Organizations*, 2nd edition, Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.
- FOMBRUN, C.J.; van RIEL, Cees B.M. (1997), "The reputational landscape", *Corporate Reputation Review*, 1, 1 – 15.
- FOMBRUN, Charles J. (1996), *Reputation: realizing the value from the corporate image*, Cambridge: Harvard School Press.
- FOMBRUN, Charles J.; SHANLEY, Mark (1990), "What's in a name? Reputation Building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, 33, 133- 158.
- FOMBRUN, Charles; VAN RIEL, Cees B.M. (2004), *Fame and Fortune: how successful companies build winning*, New York: Financial Times Press.
- FOREMAN, Peter; WHETTEN, Dennis A. (2002), "Member's identification with multiple-identity organizations", *Organization Science*, 31, 6, 618 - 635.
- FOUCAULT, Michel (1998), *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*, 18ª edição, Petrópolis: Editora Vozes.
- FREEMAN Ina; THOMAS, Michael (2005), "Consumerism in education", *International Journal of Educational Management*, 19, 2, 153-177.
- FROMBRUN, Charles; RINDOVA, V.P. (2000), "The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell", in M. Schultz *et al.* (eds.), *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*, New York, Oxford University Press, 70 – 96.
- FULLER, Jerry Bryan; HESTER, Kim; BARNETT, Len Frey; RELEYA, Clint; BEU, Daniellle (2006), "Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process", *Human Relations*, 59, 6, 815 – 846.
- GALBRAITH, Jay (1995), *Designing Organizations*, San Francisco: Jossey Bass.

- GALLOWAY, R.L.; WAERN, Katrina (1998), "Determinants of quality perception in education administration – potential conflict between the requirements of internal and external customers", *Educational Management Review*, 26, 1, 35 – 48.
- GAMA, Manuel (2004), *Biobibliografia Sobre a Universidade*, Coleção Hespérides/Filosofia, Braga: Centro de Estudos Humanísticos da Universidade do Minho.
- GARNETT, James; KOUZMIN, Alexander (2000), "Strategic change in organizational communication: emerging trends for wealth formation in the new millennium", *Strategic Change*, 9, 1, 55 – 65.
- GIBSON, Jane W.; HODGETTS, Richard M. (1991), *Organizational Communication: a managerial perspective*, London: Harper Collins.
- GIDDENS, Anthony (1984), *The construction of society: outline of the theory of structuration*, Berkeley: University of California Press.
- GIDDENS, Anthony (1997), *Modernidade e Identidade Pessoal*, Oeiras: Celta.
- GIDDENS, Anthony (2001), *Sociologia*, 4ª edição, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- GILLARD, Scarlet; JOHANSEN, Jane (2004), "Project management communication: a systems approach", *Journal of Information Science*, 30, 1, 23 – 29.
- GINZEL, Linda E.; KRAMER, Roderick M.; SUTTON, Robert I. (1993), "Organizational Impression Management as a reciprocal influence process: the neglected role of the organizational audience", *Research in Organizational Behavior*, 15, 227 - 66.
- GIOIA, Dennis A. (1998), "From individual to organizational identity", in D.A. Whetten & P.C. Godfrey (eds), *Identity in Organizations, building theory through conversation*, Thousand Oaks: Sage, 17-33.
- GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDI, Kumas (1991), "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, 12, 6, 433 – 448.
- GIOIA, Dennis A.; SHULTZ, Marjken; CORLEY, Kevin G. (2000), "Organizational identity, image and adaptative instability", *The Academy of Management Journal*, 25, 1, 63 - 81.
- GIOIA, Dennis A.; THOMAS, James B. (1996), "Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change", *Administrative Science Quarterly*, January, 41, 3, 370 - 404.
- GOFFMAN, Erving (1975), *A representação do eu na vida cotidiana*, Petrópolis, Brasil: Editora Vozes Ltda.
- GOLDEN-BIDDLE, Karen; RAO, Hayagreeva (1997), "Breaches in the boardroom: organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization", *Organizational Science*, 8, 593 – 611.
- GOLDHABER, Gerald (1993), *Organizational Communication*, 6<sup>th</sup> edition, Boston, McGraw-Hill.
- GOLDHABER, Gerald M.; KRIVONOS, Paul D. (1977), "The ICA communication audit: process, status, critique", *The Journal of Business Communication*, 15, 1, 41 – 55.
- GOLDHABER, Gerald M.; ROGERS, Donald P. (1979), *Auditing Organizational Communication Systems*, Dubuque, IA: Kendall/Hunt.
- GOMES, Duarte A. (1994), "Mudança organizacional: mudar a cultura ou mudar a estratégia?", *Análises Psicológicas*, 1, XII, 15 – 30.
- GRANT, David.; OSWICK, Clifford (eds) (1996), *Metaphor and organizations*, London: Sage.
- GRANT, David; HARDY, Cynthia; OSWICK, Cliff; PUTMAN, Linda (2004), *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, London: Sage.
- GRAY, Brendam J.; FAM, Kim Shyan; LLANES, Violet A. (2003), "Branding Universities in Asian Markets", *Journal of Product & Brand Management*, 12, 2, 108-120.
- GRAY, Edmund R.; BALMER, John M.T. (1998), "Managing corporate image and corporate reputation", *Long Range Planning*, 31, 5, 695 – 702.
- GRAY, Edmund R.; SMELTZER, Larry R. (1985), "Corporate image: an integral part of strategy", *Sloan Management Review*, 26, 4, 73 - 78.
- GRAY, James G. (1986), *Managing the corporate image*, Connecticut: Quorum Books.
- GRAY, Judy; LAIDLAW, Heather (2004), "Improving the measurement of communication satisfaction", *Management Communication Quarterly*, 17, 3, 425 – 448.

- GREENBAUM, Howard H. (1974), "The audit of Organizational Communication", *Academy of Management Journal*, 17, 739 – 754.
- GREENBAUM, Howard H.; CLAMPIT, Philip; WILLIHNGANZ, Shirley (1988), "Organizational Communication: an examination of four instruments", *Management*, 2, 2, 245 – 282.
- GREYSER, Stephen A. (1999), "Advancing and enhancing corporate reputation: seeking a definition", *Corporate Communications: an international journal*, 4, 4, 177 - 181.
- GRUNIG, James (1976), "Organizations and public relations: testing a communication theory", *Journalism Monographs*, 46.
- GRUNIG, James (1989), "Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory", in C. Botan & V. Hazelton Jr, *Public Relations Theory*, Hillsdale: Erlbaum.
- GRUNIG, James (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- GRUNIG, James (1993), "Image and substance: from symbolic to behavioural relationships", *Public Relations Review*, 19, 2, 121 – 139.
- GRUNIG, James (2001), "Two-way symmetrical public relations: past, present and futures", in R. Heath & G. Vasquez (eds), *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks: Sage, 11 – 30.
- GRUNIG, James E.; GRUNIG, Larissa A. (1998), "The relationship between public relations and marketing in excellence organizations: evidence from the IABC study", *Journal of Marketing Communications*, 4, 141-162.
- GRUNIG, James; HUNT, Todd (2000), *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000.
- GUDYKUNST, William B. (eds) (2001), *Communication Yearbook 24*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- HABERMAS, Jurgen (1984), *The Theory of Communication Action*, Cambridge: Polity Press.
- HALL, Edward T. (1994), *A linguagem silenciosa*, Lisboa: Relógio D'Água.
- HANDY, Charles (1995), "Trust and Virtual Organization", *Harvard Business Review*, 73, 3, 40 – 50.
- HARGIE, Owen; TOURISH, Dennis; WILSON, Noel (2002), "Communication audits and the effects of increased information: a follow-up study", *The Journal of Business Communication*, 39, 4, 414 - 436.
- HARRISON, Julia D. (2000), "Multiple imaginings of institutional identity: a case study of a large psychiatric research hospital", *The Journal of Applied Behavioural Science*, 36, 4, 425 - 455.
- HASSARD, John; PARKER, Martin (eds) (1993), *Postmodernism and organizations*, Sage, London.
- HATCH, Mary Jo (1993), "The dynamics of organizational culture", *Academy of Management Review*, 18, 4, 657 - 93.
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Marjken (1997), "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, 31, 5, 356 - 365.
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Marjken (2000), "Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations", in M. Schultz, M.J. Hatch & M.H. Larsen (eds), *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*, N.Y.: Oxford University Press, 11 – 35.
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Marjken (2002), "The dynamics of organizational identity", *Human Relations*, 55, 989 - 1018.
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Marjken (2004), *Organizational identity: a reader*, New York: Oxford.
- HENDERSON, Pamela W.; COTE, Joseph (1998), "Guidelines for selecting or modifying logos", *Journal of Marketing*, 62, 2, 14-30.
- HENDERSON, Pamela; COTE, Joseph A.; LEONG, Siew M.; SCHMITT, Bernd (2003). "Building strong brands in Asia: selecting the visual components of image", *International Journal of Research in Marketing*, 20, 297-313.
- HEUGENS, Pursey ; van den BOSCH, Frans; van RIEL, Cees B. (2002), "Stakeholder integration: building mutually enforcing relationships", *Business & Society*, 4, 1, 36 – 60.
- HOBBSAWN, Eric (1983), "Introduction: Inventing traditions", in Eric Hobsbawn & Terence Ranger (eds), *The Invention of Tradition*, Cambridge: Cambridge University Press, 13 - 14.

- HOOGERVORST, Jan; VAN DER FLIER, Henk; KOOPMAN, Paul (2004), "Implicit communication in organizations: the impact of culture, structure and management practices on employee behaviour", *Journal of Management Psychology*, 19, 3, 288 – 311.
- INCE, Martin (2007), "World University Rankings", *The Times Higher Education Supplement*, 9, 2-15.
- IND, Nicholas (1990), *The Corporate Image*, London: Kogan Page.
- IND, Nicholas (1997), *The corporate brand*, MacMillan Press, London.
- Institutional Self-Evaluation Report* ( 2007), submitted to the *European University Association*, University of Minho.
- IVY, Jonathan (2001), "Higher education institutions image: a correspondence analysis approach", *The International Journal of Education Management*, 15, 6, 276 – 282.
- JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L. (eds) (2001), *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*, Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- JABLIN, Frederic; PUTNAM, Linda; ROBERTS, Karlene; PORTER, Lyman (1987), *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- JAKOBSON, Roman (1960), "Closing statement: linguistics and poetics", in T. Sebeok (ed), *Style and Language*, Cambridge: MIT Press.
- JARVIS, Peter (2001), *Universities and corporate universities: the higher learning industry in global society*, London: Kogan Page.
- JEFKINS, Frank (1993), *Planned press and public Relations*, 3th edition, Routledge: Chapman and Hall Inc.
- JIMÉNEZ, C. (2004), *Propuesta de una Carta de Identidad de la Universidad de Extremadura*, Trabajo de Investigación para optar al *Diploma de Estudios Avanzados* en los Programas de Doctorado españoles, Universidad de Extremadura.
- JONES, Elizabeth; WATSON, Bernadette; GARDNER, John; GALLOIS, Cindy (2004), "Organizational Communication: challenges for the new century", *Journal of Communication*, 54, 4, 722 – 750.
- KAHANE, Bernard; REITTER, Roland (2002), "Narrative identity. Navigation between 'reality' and 'fiction'", in Bertrand Moingeon & Guillaume Soenen (eds), *Corporate and Organizational Identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*, London; Routledge, 115 – 129.
- KANJI, Gopal (1998), "Measurement of business excellence", *Total Quality Management*, 9, 7, 633 – 643.
- KANJI, Gopal; TAMBI, Abdul M. B. A. (1998), "Total Quality Management in UK Higher Education institutions", *Total Quality Management*, 10, 1, 129 – 153.
- KANTER, Rosabeth; CORN, Richard Ian (1994), "Do cultural differences make a business difference? Contextual factor affecting cross-cultural relationship success", *Journal of Management Development*, 13, 1, 5 – 23.
- KAPEFERE, Jean-Noel (1987), *Les chemins de la persuasion*, Paris: Dunod.
- KAPFERER, Jean-Noel (1992), *Strategic Brand Management, new approaches to creating and evaluating brand equity*, New York: The Free Press.
- KAPFERER, Jean-Noel (2002), "Corporate brand and organizational identity", in Bertrand Moingeon & Guillaume Soenen (eds), *Corporate and Organizational Identities: ntegrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*, London; Routledge, 175 – 193.
- KAPFERER, Jean-Noel (2002), *Les marques à l'épreuve de la pratique*, Paris : Editions d'Organisation.
- KAPFERER, Jean-Noel, (1991), *Marcas – capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. (1966), *The Psychology of Organizations*, New York: John Wiley.
- KAY, James (1993), *Foundations of Corporate Success*, Oxford: Oxford University Press.
- KAZOLEAS, Dean; YUNGWOOK, Kim; MOFFITT, Mary A. (2001), "Institutional image: a case study", *Corporate Communications: An International Journal*, 6, 4, 205-216.

- KENNEDY, Sherrill H. (1977), "Nurturing corporate images: total communication or ego trip", *European Journal of Marketing*, 11, 3, 119 – 164.
- KERR, Clark (1982). *The uses of the University*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- KING, Stephen (1991), "Brand building in the 1990's", *Journal of Marketing Management*, 7, 3 – 13.
- KOPEC, J. A. (1982), "The communication audit", *Public Relations Review*, 38, 5, 24 - 27.
- KORVER, Frank; VAN RULER, Betteke (2002), "The relationship between corporate identity structures and communication structures", *Journal of Communication Management*, 7, 3, 197 – 208.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen (1994), *Marketing estratégico para instituições educacionais*, São Paulo: Editora Atlas.
- KOTLER, Phillip (1999), *Princípios de Marketing*, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- KREPS, Gary L. (1990), *Organizational Communication - Theory and Practice*, 2ª edição, New York: Longman.
- KRONE, K.J.; JABLIN, Frederic; PUTNAM, Linda (1987), *Handbook of Organizational Communication*, London: Sage.
- KUHN, Timothy (2005), "The institutionalization of Alta in Organizational Communication Studies", *Management Communication Quarterly*, 18, 4, 618 – 627.
- KUMMERFELT, Irvan (1975), "University Public Relations", *Journal of Advertising*, 4, 1, 6-10.
- LALUEZA, Ferran (2006), "Constituye la comunicación persuasiva el paradigma comunicativo de la sociedad del conocimiento?", *UOC Papers – Revista sobre la Sociedad del Conocimiento*, 3, [www.uoc.edu/uocpapers](http://www.uoc.edu/uocpapers).
- LAMMERS, John C.; BARBOUR, Joshua B. (2006), "An institutional theory of Organizational Communication", *Communication Theory*, 16, 3, 356 - 377.
- LARÇON, Jean Paul; REITTER, R. (1979), *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris: Editions Nathan.
- LARSON, Greg S.; PEPPER, Gerald L. (2003), "Strategies for managing multiple organizational identifications: a case of competitive identities", *Management Communication Quarterly*, 16, 4, 528 – 557.
- LARSON, John; KLEINER, Brian H. (2004), "How to read non verbal communications", *Management Research News*, 27, 4/5, 17-22.
- LeBLANC, Gaston; NGUYEN, Nha (1997), "Searching for excellence in business education: an exploratory study of costumer impressions of service quality", *International Journal of Education Management*, 11, 2, 72 – 79.
- LEE, Peggy (2001), "What's in a name.com?: The effects of '.com' name changes on stock prices and trading activity", *Strategic Management Journal*, 22, 793 - 804.
- LEIPZIG, John; MORE, Elizabeth (1982), "Organizational Communication: a review and analyses of three current approaches to the field", *Journal of Business Communication*, 19, 77 – 92.
- LENDREVIE, Jacques; LINDON, Denis; DIONÍSIO, Pedro (1996), *Mercator, Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- LEWIS, Dianne (1996), "The organizational cultural saga – from OD to TQM: a critical review of the literature", *Leadership & Organizational Development Journal*, 17, 1, 12 – 19.
- LIMA, Licínio (2008), *A Reforma da Universidade Pública em Portugal*, conferência do Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 05/03.
- LIVINGSTONE, Sonia (2003), "On the Challenges of Cross-National Comparative", *European Journal of Communication*, 18, 4, pp. 477 – 500.
- LUKES, Steven (2006), "The elusiveness of Power", *VIII Colóquio de Outono – O poder das narratives e as narratives do poder*, Universidade do Minho, 23/11.
- LYOTARD, Jean François (1984), *The postmodern condition: a report on knowledge*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- MAEL, Fred; ASHFORTH, Blake E. (1992), "Alumni and the alma mater: a partial test of reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103 – 123.

- MAFFESOLI, Michel (1988), *Les temps des tribus: le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Meridiens Klincksieck.
- MAFFESOLI, Michel (1993), "The imaginary and the sacred in Durkheim's sociology," *Current Sociology*, 41, 2, 56 - 69.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. (1958), *Organizations*, New York: McGraw-Hill.
- MARGOLIS, Sheila L.; HANSEN, Carol D. (2002), "A model for Organizational Identity: exploring the path to sustainability during change", *Human Resources Development Review*, 1, 3, 27 7- 303.
- MARGULIES, Walter (1977), "Make the most of your corporate identity", *Harvard Business Review*, July-Agost, 66 - 77.
- MARÍN, António L. (1997), *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*, Barcelona: Bosch.
- MARKWICH, N.; FILL, Chris (1997), "Toward a framework for managing corporate identity", *European Journal of Marketing*, 31, 1 - 40.
- MARTINEAU, Pierre (1958), "Sharper focus for the corporate image", *Harvard Business Review*, November-December, 49 – 58, in Jonh M.T. Balmer & Stephen A. Greyser (eds), 2004, *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*, London: Routledge, 187 – 203.
- MATTELARD, Armand (1991), *Advertising International. The Privatisation of the Public Sphere*, London: Routledge.
- MATTELART, Armand (1996), *A mundialização da comunicação*, Lisboa: Instituto Piaget.
- MCCLLENEGHAN, J. Sean (2006), "University PR managers: marketing the product with less resources", *Public Relations Quarterly*, 1, 40 - 45.
- MCKNIGHT, Oscar; PAUGH Ronald, (1999), "Advertising slogans and University marketing: an exploratory study of brand-fit and cognition in higher education", [www.sbaer.uca.edu/research](http://www.sbaer.uca.edu/research).
- McPHEE, Robert D.; POOLE, Marshall S. (2001), "Organizational Structures and Configurations", in F. M. Jablin & L.L. Putnam (eds), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 503 – 543.
- McPHEE, Robert D.; ZAUG, Pamela (2001), "Organizational Theory, organizational communication, organizational knowledge and problematic integration", *Journal of Communication*, 51, 3, 574 – 591.
- MEAD, George H. (1934), *Mind, Selfland Society*, Chicago: University of Chicago Press.
- MELEWAR, T.C. (2001), "Measuring visual identity: a multi-construct study", *Corporate Communications*, 6, 1, 36 - 42.
- MELEWAR, T.C.; AKEL, Sibel (2005), "The role of corporate identity in the higher education sector", *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 1, 41-57.
- MELEWAR, T.C.; JENKINS, Elizabeth (2002), "Defining the corporate identity construct", *Corporate Reputation Review*, 5, 1, 76 – 90.
- MELEWAR, T.C.; SAUNDERS, John; BALMER, John M.T. (2001), "Cause, effect and benefits of standardised corporate visual identity of UK companies operating in Malaysia", *European Journal of Marketing*, 35, 3/4, 414 - 427.
- METZLER, Marybeth S. (2001), "Responding to the legitimacy problems of big tobacco: an analysis of the 'People of Philippe Morris' image advertising campaign", *Communication Quarterly*, 49, 366 – 381.
- MEYER, John C. (2002), "Organizational Communication Assessment: fuzzy methods and the accessibility of Symbols", *Management Communication Quarterly*, 15, 3, 472 – 479.
- MILLER, Katherine (2000), "Common ground from the post-positivist perspective. From "straw person" argument to collaborative coexistence", in S.R. Corman & M.S. Poole (eds), *Perspectives on Organizational Communication: finding common ground*, New York: The Guilford Press, 47 – 67.
- MILLER, Katherine (2001), "Quantitative Research Methods", in F.M. Jablin & L.L. Putnam (eds), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 137 – 160.

- MOINGEON, Bertrand (1999), "From corporate culture to corporate identity", *Corporate Reputation Review*, 2, 4, 352 – 360.
- MOINGEON, Bertrand; RAMANANTSOA, Bernard (1997), "Understanding corporate identity: the French school of thought", *European Journal of Marketing*, 31, 5, 383 - 395.
- MOINGEON, Bertrand; SOENEN, Guillaume (2002) (eds), *Corporate and Organizational Identities. Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*, London; Routledge.
- MOLLERUP, Pers (1999), *Marks for Excellence*, London: Phaidon.
- MONGE, Peter R.; CONTRACTOR, Noshir S. (2001), "Emergence of Communication Networks", in F. M. Jablin & L.L. Putnam (eds), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 440 - 502.
- MONGE, Peter R.; CONTRACTOR, Noshir S. (2001). "Emergence of Communication Networks", in F.M. Jablin & L.L. Putnam (eds), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 440 - 502.
- MORGAN, Gareth (1997), *Images of Organizations*, new edition, Thousand Oaks: Sage Publications.
- MOWSHOWITZ, Abbe (1997), "On the Theory of Virtual Organization", *Systems Research and Behavioral Science*, 14, 373 – 384.
- MUMBY, Dennis K. (1994), *Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination*, New Jersey: Ablex Publishing Corporations.
- MUMBY, Dennis K. (2000), "Common ground from the critical perspective. Overcoming binary oppositions", in S.R. Corman & M.S. Poole (eds), *Perspectives on Organizational Communication: finding common ground*, New York: The Guilford Press, 68 – 86.
- MUMBY, Dennis K. (2001), "Power and Politics", in F.M. Jablin & L.L. Putnam (eds), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 585 - 623
- MUMBY, Dennis K.; STOHL, Cynthia (1996), "Disciplining organizational communication studies", *Management Communication Quarterly*, 10, 50-72.
- NAPOLES, Veronica (1988), *Corporate identity design*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- NEWSON, Doug; SCOTT, Alan; TURK, Judy (1992), *This is PR - the realities of Public Relations*, 5ª edição, Belmont: Wadworth Publishing Company.
- NEWSTROM, J.W.; DAVIS, K. (1997), *Organizational Behavior: a Management Challenge*, Fort Worth: The Dryden Press.
- NGUYEN, Nha; LEBLANC, Gaston (2001), "Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services", *Journal of Retailing and Consumer Services*, July, 227-236.
- NORTON, Artur (1977), "Simbologia da Universidade", *O Distrito de Braga, 2ª Série, II, VI (1-4)*, 11-16.
- NUNES, Henrique Barreto; CUNHA, Maria Helena L.; BASTOS, Nuno Pinto (cords) (2001), *Tradições Académicas de Braga*, Braga: Almedina.
- OLINS, Wally (1978), "Corporate identity: the myth and the reality", *Journal of the Royal Society of Arts*, December, 209 – 218, in Jonh M.T. Balmer & Stephen A. Greyser (eds), 2004, *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*, London: Routledge, 53 – 65.
- OLINS, Wally (1989), *Corporate Identity - making business strategy visible through design*, Toledo: Thames - Hudson.
- OLINS, Wally (1991), *Corporate Identity - making business strategy visible through design*, Toledo: Thames - Hudson.
- OLINS, Wally (1995), *The new guide to corporate identity*, Gower: Aldershot.
- OLINS, Wally (2000), "How brands are taking over the corporation", in M. Schultz, M.J. Hatch e M.H. Larsen (eds.), *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*, N.Y.: Oxford University Press, pp. 51 – 65.
- OLINS, Wally (2003), *A Marca*, Lisboa: Verbo.



- OLIVEIRA, José M. Paquete de; CARDOSO, Gustavo L.; BARREIROS, José J. (2004), *Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação*, Lisboa: Quimera.
- OUCHI, W.G. (1981), *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*, New York: Addison-Wesley Pub.
- PADGETT, D.; ALLEN, D. (1997), "Communication experiences: a narrative approach to creating service brand image", *Journal of Advertising*, 26, Winter, 48 - 62.
- PANDEY, Sanjay K.; GARNETT, James L. (2006), "Exploring public sector communication performance: testing model and drawing implications", *Public Administration Review*, Janeiro/Fevereiro, 37 - 51.
- PANDEY, Sanjay K.; GARNETT, James L. (2006), "Exploring public sector communication performance: testing model and drawing implications", *Public Administration Review*, Janeiro/Fevereiro, 37 - 51.
- PEDROSA, Júlio; QUEIRÓ, João Filipe (2005), *Governar a Universidade Portuguesa: missão, organização, funcionamento e autonomia*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- PELIKAN, Jaroslav (1992), *The Idea of University: a Reexamination*, New Haven: Yale University.
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. (1990), *In Search of Excellence: lessons from America's best-run companies*, London: Harper & Row Publishers.
- PFEFFER, Jeffrey (1981), "Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms", in L.L. Cummings e B.M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 3, 1-52.
- PHAIR, Judith T. (1992), "1992 education report card: educational institutions, newly vulnerable, confront issues of economic and public trust", *Public Relations Journal*, 48, 22-4.
- PORTELA, Miguel; AREAL, Nelson; SÁ, Carla; ALEXANDRE, Fernando; CEREJEIRA, João; CARVALHO, Ana; RODRIGUES, Artur (2007), "Regulation and marketisation in the Portuguese higher education system", *Working Paper Series*, NIPE, Universidade do Minho.
- POSTMES, Tom; TANIS, Martin; WIT, Boudewijn (2001), "Communication and Commitment in Organizations: a Social Identity Approach", *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 3, 227 - 246.
- POUNSFORD, Michael; MEARA, Eileen (2004), "Dealing with change in the public sector", *Strategic Communication Management*, 8, 3, 26 - 29.
- PRAHALAD, C.K.; BETTIS, Richard (1986), "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, 7, 485 - 501.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 79 - 91.
- PRATT, Michael G.; FAFANELI, Anat (1997), "Organizational dress a symbol of multilayered social identities", *Academy of Management Journal*, 40, 862 - 98.
- PRATT, Michael G.; FOREMAN, Peter O. (2000a), "Classifying managerial responses to multiple organizational identities", *The Academy of Management Journal*, 25, 1, 18 - 42.
- PRATT, Michael G.; FOREMAN, Peter O. (2000b), "The beauty of and the barriers to organizational theories of identity", *The Academy of Management Journal*, 25, 1, 141 - 143.
- PUTNAM, Linda L. (1998) "Metaphors of communication and organization", in J. S. Trent (ed.) (1994), *Communication: views from the helm for the 21st century*, Boston: Allyn & Bacon, 145 - 152.
- PUTNAM, Linda L.; CHENEY, George (1983), "A critical review of research traditions in organizational communication", in M.S.Mander (eds), *Communication in Transition*, NY: Praeger, 206 - 224.
- PUTNAM, Linda L.; FAIRHURST, Gail T. (2001), "Discourse analysis in Organizations", in F.M. Jablin & L.L. Putnam (eds), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 78 - 136.
- PUTNAM, Linda L.; PHILIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela (1996), "Metaphors of communications and organization", in S.R. Clerg, C. Hardy & W.R. Word (eds.), *Handbook or Organizational Studies*, Thousand Oaks: Sage, 375 - 408.

- PUTNAM, Linda; CHENEY, George (1985), "Organizational communication: historical development and future directions", in T. Benson (ed.), *Speech Communication in the 20<sup>th</sup> Century*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 130 - 156.
- QUINN, Dennis; HARGIE, Owen (2004), "Internal communication audits: a case study", *Corporate Communication: An International Journal*, 9, 2, 146 – 158.
- REARDON, Kathleen K. (1996), "The crossroads of organizational communication", *Management Communication Quarterly*, 10, 1, 106 - 111.
- REDDING, W. Charles (1985), "Stumbling toward identity: the emergence of organizational communication as a field of study", in R.D. McPhee & P.K. Tompkins (eds), *Organizational Communication: traditional themes and new directions*, Beverly Hills: Sage, 15-54.
- REDDING, W. Charles; TOMPKINS, Philip (1988), "Organizational communication: past and present tenses", in G.M. Goldhaber & G.A. Barnett (eds), *Handbook of Organizational Communication*, Norwood: Ablex, 5 - 33.
- REINSCH, Lamar N. (1996), "Business Communication: present, past and future", *Management Communication Quarterly*, 10, 1, 27-49.
- REINSCH, Lamar N.; REINSCH, Janet W. (1996), "Some assessments of business communication scholarship from social science citations", *Journal of Business and Technical Communication*, 10, 1, 28-47.
- Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, OCDE, "Reviews of national policies for education – tertiary education in Portugal", *Education Committee*, Dezembro de 2006.
- REYNOLDS, Thomas J.; GUTMAN, Jonathan (1984), "Advertising is image management... translating image research to image strategies", *Journal of Advertising Research*, 24, 1, 27 – 37.
- RICE, R.E.; GATTIKER, U.E. (2001), "New media and Organizational Structuring", in F.M. Jablin & L.L. Putnam (eds), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 544 - 581.
- RICOEUR, Paul (1984), *Time and Narrative*, Chicago: University Chicago Press.
- ROBERTS, Marlene H.; O'REILLY, Charles A. (1973), "Failures in upward communication: three possible culprits", *The Academy of Management Journal*, 17, 2, 205-215.
- ROBERTSON, E. (2005), "Placing leaders at the heart of organizational communication", *Strategic Communication Management*, 9, 5, 34 – 37.
- RUÃO, Teresa (1999), "A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade", *Cadernos do Noroeste*, 12, 1-2, 179 – 194.
- RUÃO, Teresa (2005), "O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades", comunicação apresentada ao IV Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 20 e 21/10, Universidade de Aveiro.
- RUÃO, Teresa (2006), "As Organizações Estados-Nação: à procura de uma definição de identidade na esfera organizacional", comunicação apresentada ao VII Congresso da LUSOCOM – Federação Lusófona de Ciências da Comunicação, 21/22 de Abril, Universidade de Santiago de Compostela, Espanha.
- RUÃO, Teresa; CARRILLO, M. Victoria (2005), "A modernização da identidade visual das Universidades. Os casos da Universidade da Extremadura (Espanha) e da Universidade do Minho (Portugal)", *Comunicação & Sociedade*, 8, 73 – 100.
- RUBEN, Brent D. (2005), "The center of organizational development and leadership at Rutgers University: a case study", *Advances in Developing Human Resources*, 7, 3, 368 - 395.
- SANTOS SILVA, Augusto (2004), "A nação imaginada", Colóquio Internacional *Nação e Estado: entre o global e o local*, 24 e 25/11, Universidade do Minho.
- SANTOS, Sérgio Machado dos (2000), "Modelo de imputação de custos e de recursos: o caso da Universidade do Minho", *Revista Portuguesa de Educação*, 13, 2, 267 – 290.
- SANTOS, Sérgio Machado dos (2001), "As responsabilidades da universidade na formação de agentes para o desenvolvimento", in Gonçalves et al. (eds), *Da Universidade para o Mundo do Trabalho*, Braga: Conselho Académico da Universidade do Minho.
- SCHEIN, Edgar (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2<sup>o</sup> edição, San Francisco: Jossey-Bass.

- SCHEINSOHN, Daniel (1997), *Mas alla de la Imagen Corporativa*, Buenos Aires, Ediciones Machi.
- SCHMITT, Bernard H., SIMONSON, Alex, MARCUS, Joshua (1995), "Managing Corporate Identity and Image", *Long Range Planning*, 28, 5, 82-92.
- SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM Stanley I.; e LAUTERBORN Robert F. (1993), *Integrated Marketing Communications*, Chicago: NTC Business Books.
- SCHULTZ, Majken (1992), "Postmodern pictures of culture", *International Studies of Management & Organization*, 22, 15 – 35.
- SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, Mogens H. (eds.) (2000), *The expressive Organization*, Oxford: The Oxford University Press.
- SCOTT, Susanne; LANE, Vicky R. (2000), "A stakeholder approach to organizational identity", *The Academy of Management Journal*, 25, 1, 43 - 62.
- SELZNICK, Philip (1996), "Institutionalism 'old' and 'new' ", *Administrative Science Quarterly*, 41, 2, 270-277.
- SERRANO, Estrela (1998), "O espaço público e o papel do estado", [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt).
- SERRANO, Estrela (2002), *As Presidências Abertas de Mário Soares*, Coimbra: Edições Minerva.
- SERRÃO, Joaquim Veríssimo (1986), *História das Universidades*, Porto: Lello & Irmão.
- SHATTOCK, Michael (2000), "Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self reliance", *Tertiary Educational and Management*, 6, 2, 93 – 104.
- SHELBY, Annette N.; REINSCH Jr, Lamar (1996), "The communication audit: a framework for teaching management communication", *Business Communication Quarterly*, 59, 2, 95 – 108.
- SHENKAR, Oded; YUCHTMAN-YAAR, Ephraim (1997), "Reputation, Image, prestige and goodwill: an interdisciplinary approach to organizational standing", *Human Relations*, 50, 11, 1361 – 1381.
- SIMÃO, José V. (2003), "A Modernização do Ensino Superior - da ruptura à excelência", Coimbra: Fundação das Universidades Portuguesas.
- SIMÃO, José V.; SANTOS, Sérgio M. dos ; COSTA, António A. (2003), *Ensino Superior: uma visão para a próxima década*, 2ª edição, Lisboa: Gradiva.
- SMIDTS, Ale; PRUYN, Th. A.; Van RIEL, Cees B.M. (2001), "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification", *Academy of Management Journal*, Oct. 2001, 44, 5, 1051 – 1062.
- SMIRCICH, Linda (1983), "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-158.
- SMIRCICH, Linda; CALÁS, M.B. (1987), "Organizational culture: a critical assessment", in F.M. Jablin, L. Putman, K.H. Roberts & L.W. Porter (eds), *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective*, Newbury Park: Sage Publications.
- SMITH, Anthony (1991), *National identity*, London: Penguin Books.
- SMITH, Anthony (1995), *Nations and nationalism in a global era*, London: Polity Press Cambridge.
- SOENEN, Guillaume; MOINGEON, Bertrand (2002), "The five facets of collective identities. Integrating corporate and organizational identity", in Bertrand Moingeon & Guillaume Soenen (eds), *Corporate and Organizational Identities. Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*, London: Routledge, 13-34.
- SPICER, David P. (2005), "Culture in change: a case study of a merger using cognitive mapping", *Working Paper Series*, University of Bradford School of Management, nº 05/01.
- SRIKANTHAN, G.; DALRYMPLE, John F. (2002), "Developing a holistic model for quality in higher education", *Quality in Higher Education*, 8, 3, 215 – 224.
- STERN, Barbara; ZINKHAN, George M.; JAJU, Anapum (2001), "Marketing images: construct definition, measurement issues, and theory development", *Marketing Theory*, 1, 2, 201 - 224.
- STEYN, Benita (2003), "From strategy to corporate strategy: a conceptualization", *Journal of Communication Management*, 8, 2, 168 – 183.

- STOHL, Cynthia (2001), "Globalizing Organizational Communication", in F.M. Jablin & L.L. Putnam (eds), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 323 - 375.
- STOHL, Cynthia (2004), "Connected in action", *Management Communication Quarterly*, 18, 2, 280 – 287.
- STOHL, Cynthia; CHENEY, George (2001), "Participatory processes / paradoxical practices: communication and the dilemmas of organizational democracy", *Management Communication Quarterly*, 14, 3, 349 – 407.
- STUART, Helen (1999), "Towards a definitive model of corporate identity management", *Corporate Communications: an International Journal*, 5, 4, 200 - 2007.
- STUART, Helen; KERR, Gayle (1999), "Marketing communication and corporate identity: are they integrated?", *Journal of Marketing Communications*, 5, 169 – 179.
- SUCHAN, Jim (2006), "Changing organizational communication practices and norms", a framework", *Journal of Business and Technical Communication*, 20, 1, 5 - 47.
- SUTCLIFFE, Kathleen M. (2001), "Organizational Environments and Organizational Information Processing", in F.M. Jablin & L.L. Putnam (eds), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 197-230
- SUTTON, R.I.; KRAMER, R.M. (1990), "Transforming failure into success: impression management. The Reagan Administration and the Iceland arms control talks", in Kahn & Zald, (eds), *International Cooperation and Conflicts*, San Francisco: Jossey Bass, 221 – 245.
- SYMES, Colin (1996), "Selling futures: a new image for Australian universities?", *Studies in Higher Education*, 21, 2, 133 – 147.
- SZYMANSKA, Aneta (2003), "Public Relations: the process of communication between a higher education institution and its environment. The case of the Wroclaw University of Economics", *Higher Education in Europe*, XXVIII, 4, 471 – 485.
- TADELIS, Steven (1999), "What's in a Name? Reputation as a tradeable asset", *The American Economic Review*, 89, 3, 548 - 563.
- TAJFEL, Henri; TURNER, John C. (1979), "An integrative theory of intergroup conflict", *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 38-43.
- TAYLOR, B.C.; TRUJILLO, N. (2001), "Qualitative Research Methods", in F.M. Jablin & L.L. Putnam (eds), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 161 - 194
- TAYLOR, James (1993), *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*, Norwood, NJ: Ablex.
- TAYLOR, James (2004), "Finding the organization in the communication: discourse as action and sensemaking", *Organization*, 11, 3, 395 – 413.
- TAYLOR, James R.; FLANAGIN, Andrew J.; CHENEY, George; SEIBOLD, David R. (2001), "Organizational Communication Research: key moments, central concepts and future challenges", in W.B. Gudykunst (ed.), *Communication Yearbook 24*, Thousand Oaks: Sage Publications, 99 – 137.
- THAYER, Lee (1976), *Comunicação: fundamentos e sistemas*, S. Paulo: Atlas.
- THEUS, Katherine T. (1993) "Academic reputations: the process of formation and decay", *Public Relations Review*, 19, 3, 277-291.
- THOMAS, James B., CLARK, Shawn M.; GIOIA, Dennis A. (1993), "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action and Outcomes", *The Academy of Management Journal*, 36, 2, 239-270.
- TOMPKINS, Phillip K. (1984), "The functions of human communication in organization", in C. Arnold & J. Bowers (eds), *Handbook of rhetorical and communication theory*, Boston: Allyn & Bacon, 659 – 713.
- TOMPKINS, Phillip K.; WANCA-THIBAUT, Maryanne (2001), "Organizational Communication, Prelude and Prospects", in F.M. Jablin & L.L. Putnam (eds), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, pp. xvii – xxxi.

- TOPALIAN, Alan (2003), "Experienced reality: the development of corporate identity in the digital era", *European Journal of Marketing*, 37, 7, 1119 - 1132.
- TOURISH, Dennis; HARGIE, Owen (1998), "Communication between managers and staff in the NHS: trends and prospects", *British Journal of Management*, 9, 53 – 71.
- TREADWELL, D.F. (2003), "Can your institution's name influence constituent response? An initial assessment of consumer response to college names", *Public Relations Review*, 29, 185 - 197.
- TRENT, Judith S. (ed.) (1994), *Communication: views from the helm for the 21st century*, Boston: Allyn & Bacon.
- TROMBLE, William W. (1998), *Excellence in Advancement: applications for higher education and nonprofit organizations*, Maryland: Aspen Publishers, Inc.
- TROMPENAARS, Foons; WOOLIAMs, Peter (2003), "A new framework for managing change across cultures", *Journal of Change Management*, 3, 4, 361 – 375.
- UPSHAW, Lynn (1995), *Building Brand Identity, a strategy for success in a hostile marketplace*, New York: Wiley and Sons, Inc.
- VAN REKOM, Johan (1997), "Deriving an operational measure of corporate identity", *European Journal of Marketing*, 31, 5 - 6, 410 - 22.
- VAN REKOM, Johan; VAN RIEL, Cees B.M. (2000), "Operational measures of organizational identity: a review of existing methods", *Corporate Reputation Review*, 3, 1, 334 – 350.
- VAN RIEL, Cees B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, London: Prentice Hall.
- VAN RIEL, Cees B.M. (1997), "Research in corporate communication", *Management Communication Quarterly*, 11, 2, 288 – 309.
- VAN RIEL, Cees B.M. (2004), "The management of Corporate Communication", in J.M.T. Balmer e S. Greyser (eds), *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*, London: Routledge, 163 – 170.
- VAN RIEL, Cees B.M.; BALMER, John M.T. (1997), "Corporate identity: the concepts, its measurement and management", *European Journal of Marketing*, 31, 4, 340 - 355.
- Van RIEL, Cees B.M.; van den BAN, Anouschka (2001), "The added value of corporate logos – an empirical study", *European Journal of Marketing*, 35, 428 - 440.
- VAN RIEL, Cees B.M.; VAN HASSELT, Jan-Jelle (2002), "Creating a new identity for France Télécom. Beyond a visual exercise?", in Bertrand Moingeon & Guillaume Soenen (eds), *Corporate and Organizational Identities. Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*, London; Routledge, 157 – 174.
- VAN RULER, Betteke (2004), "The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies", *Public Relations Review*, 30, 123-143.
- VILLAFANE, Justo (1996), *Introducción a la teoría de la imagen*, Madrid: Ediciones Pirámides.
- VILLAFANE, Justo (1998), *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Ediciones Pirámides.
- WEBER, Max (1997), *Conceitos sociológicos fundamentais*, Lisboa: Edições 70.
- WEI, Yong-Kang (2002), "Corporate image as collective ethos: a poststructuralist approach", *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 4, 269 – 276.
- WEICK, Karl (1979), *The Social Psychology of Organizing*, London: Random House.
- WEICK, Karl (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- WHETTEN, David (1997), "Theory development and the study of corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, 1, 31-45.
- WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. (eds) (1998), *Identity in Organizations, building theory through conversation*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- WHETTEN, David A.; LEWIS, Debra; MISCHÉL, Leann J. (1992), "Towards an integrated model of organizational identity and member commitment", *paper presented at the Academy of Management Annual Meeting*, Las Vegas, in Dennis Gioia, A. Thomas & B. James, 1996,

- "Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia", *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-390.
- WHETTEN, Dennis A.; MACKEY, Alison (2002), "A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation", *Business & Society*, 41, 4, 393 - 414.
- WIIO, Osmo A.; HELSILA, Martti (1974), "Auditing communication in organizations: a standard survey, LTT communication audits", *Finnish Journal of Business Economics*, 4, 305-15.
- WILCOX, Dennis; AULT, Phillip; AGEE, Warren (1992), *Public Relations, strategies and tactics*, 3th edition, New York: Harper Collins Publishers.
- WILSON, Alan (1997), "The culture and the branch team and its impact on service delivery and corporate identity", *International Journal of Bank Marketing*, 15, 5, 163 – 168.
- WINN, Bradley; CAMERON, Kim (1998), "Organizational Quality: an examination of the Malcolm Baldrige National Quality Framework", *Research in Higher Education*, 39, 5, 491 – 512.
- WOLTON, Dominique (1999), *Pensar a Comunicação*, Algés: Difel.
- WOOD, Michael (2000), *In Search of England: Journeys into the English past*, University of California Press.
- WOODROW, James (2004), "Institutional image: secular and marketing influences on Christian higher education", *Christian Higher Education*, 3, 115 – 125.
- WRIGHT, Hilary; FILL, Chris (2001), "Corporate Images, attributes and the UK pharmaceutical industry", *Corporate Reputation Review*, 4, 2, 99 – 110.
- YATES, Joanne; ORLIKOWSKI, Wanda (1992), "Genders of Organizational Communication: a structural approach to studying the communication and the media", *Academy of Management Review*, 17, 2, 299 - 326.
- YIN, Roberi K. (1993), *Applications of case study research*, Newbury Park: Sage.
- YIN, Robert (1984). *Case Study Research, design and methods*, Beverly Hills: Sage Publications.